

اهداءات ٢٠٠٢

د/ سيد النشار

دار الثقافة العلمية

السلوك التنظيمي

دكتور

صلاح الدين محمد عبد الباقي

كلية التجارة - جامعة الإسكندرية
دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال (إنجلترا)
ماجستير في إدارة الأعمال (إنجلترا)
ماجستير في إدارة الأعمال (جامعة القاهرة)

٢٠٠١

هدية من
دار الثقافة العلمية
د/ السيد النشار وشركاه

الدار الجامعية
طبع - نشر - توزيع
٨٤ شارع ذكريا غنيم - تانيس سابقاً
٥٩٦٧٨٨٢ ☎

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" ولقد كرّمنا بني آدم وحملناهم في البر والبحر ورزقناهم من
الطيبات وفضلناهم على كثير ممن خلقنا تفضيلاً"

حسب الله العظيم

محتويات الكتاب

الصفحة	الموضوع
	مقدمة
	الباب الأول
	مقدمة في السلوك الإنساني في المنظمات
٣	الفصل الأول : السلوك الانساني والانتاجية فى المنظمات
٩	الفصل الثانى : أهمية السلوك الانسانى فى منظمات العمل
١٩	الفصل الثالث: مفهوم السلوك التنظيمى وعلاقته بالعلوم الأخرى
	الباب الثانى
٣١	المحددات الفردية لسلوك العاملين فى المنظمات
٣٥	الفصل الرابع : التعلم
٤٩	الفصل الخامس: الإدراك
٦٣	الفصل السادس: الشخصية الانسانية
٨٩	الفصل السابع : الدافعية
	الباب الثالث
١٤٥	المحددات الجماعية
١٤٧	الفصل الثامن: جماعات العمل والسلوك الانسانى

١٩٥	الفصل التاسع : إدارة الصراعات والنزاعات فى المنظمات
٢٠٩	الفصل العاشر : الرضا الوظيفى
	الباب الرابع
٢١٧	المحددات التنظيمية
٢١٩	الفصل الحادى عشر : القيادة الادارية
٢٤٩	الفصل الثانى عشر : الاتصالات فى التنظيم

مقدمة

إن نجاح المنشآت الحديثة في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على الاستخدام الفعال لإدارة الموارد البشرية العاملة بها، وهناك إتفاق بين رجال الإدارة أن إدارة وتنمية الموارد البشرية هو المدخل الأنجح لرفع أو تحسين كفاءة أداء الموارد البشرية في منشآت الأعمال مما يحقق الإنتاجية الأعلى والربحية الأعلى من ناحية ، وكذلك رضا هذه الموارد البشرية من ناحية أخرى.

إن الإنسان هو المورد الحقيقي لأية منشأة أعمال، المورد المادية ما هي إلا عوامل مساعدة، فالإنسان بما يملكه من مهارات، وما يتمتع به من رغبة في العمل هو العنصر الحاسم لتحقيق الكفاءة الإنتاجية العالية للمنشآت، وذلك يتطلب من المسؤولين عن إدارة المنشآت استخدام موارد بشرية عالية المهارة والتميز ثم المحافظة على بقائها بالمنظمة.

وتسعى الإدارة في كافة المنظمات إلى تحقيق أكفأ استخدام للقوى العاملة المتاحة لديها، ولكن هناك كثير من المشكلات التي تواجه الإدارة في سعيها لتحقيق هذا الهدف. والمشكلة الرئيسية هنا هي المشكلة السلوكية في التعامل مع العاملين، ويشمل ذلك دراسة وتحليل سلوك العاملين وتصرفاتهم في المنظمة بهدف توجيه سلوكهم بما يتفق مع أهداف المنظمة.

من هذا المنطلق تأتي أهمية تقديم هذا الكتاب الذي يشتمل على أهم مبادئ السلوك التنظيمي، وقد روعي في إعداده البساطة والسهولة في عرض الأفكار ، واستخدمت الرسوم التوضيحية لتحقيق هذا الهدف.

ويتضمن الكتاب أربعة أبواب رئيسية، يتناول الباب الأول مفهوم السلوك الانساني وأهميته وعلاقته بالكفاءة الانتاجية للمنظمة . أما الباب الثاني فيتناول المحددات الفردية للسلوك الانساني، ويشمل ذلك موضوعات التعلم والادراك والشخصية الانسانية والدافعية. أما الباب الثالث فيتناول المحددات

الجماعية للسلوك الانسان ويشمل ذلك دراسة أنواع الجماعات وديناميكية الجماعات وتأثيرها على السلوك الفردى.

ويتناول الباب الرابع المحددات التنظيمية للسلوك الانسان، ويشمل ذلك موضوعات أساسية هى إدارة الصراعات والذاعات، الرضا الوظيفى، القيادة الادارية، الاتصالات الادارية، تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفى للفرد، ضغوط العمل، وأخيراً إدارة التغير والتطوير التنظيمى.

وقد تمت إضافة بعض الفصول الجديدة فى هذه الطبعة من الكتاب، وذلك استكمالاً لكل محددات السلوك الانسان فى المنظمات.

والله ولى التوفيق " "

المؤلف

الباب الأول
مقدمة فى السلوك الإنساني
فى المنظمات

الفصل الأول

السلوك الإنساني والإنتاجية في المنظمات

تسعى المنظمة إلى تحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها، ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا من خلال الاستخدام الفعال للموارد الإنتاجية التي تتوافر لدى المنظمة. وتنقسم هذه الموارد إلى مجموعتين:

١- مجموعة العوامل المادية والفنية ، ومن أمثلتها:

أ- الآلات والمعدات.

ب- المواد الخام.

ج- أساليب الإنتاج (للتكنولوجيا).

د- رأس المال.

هـ- المباني والأثاث.

٢- مجموعة العوامل الإنسانية:

وهي تمثل الموارد البشرية المتوافرة لدى المنشأة سواء كانت الإدارة (العليا والمتوسطة والإدارة)، أو طبقة العاملين الفنيين والتنفيذيين.

ويتحقق المستوى العالي من الكفاءة الإنتاجية بالتفاعل بين المجموعتين من العوامل.

وما يهمنا هنا هو التأكيد على أن العنصر البشرى هو العامل المؤثر في إنتاجية المنظمة. ولذلك كان لا بد من الاهتمام بالعنصر البشرى في المنظمة والعمل على استخدامه بفعالية. وقد كان ذلك الاهتمام منذ ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية (١٩٣٠-١٩٥٠) والتي

أثارت الأهمية القصوى للعنصر البشري، ثم تلى ذلك ظهور المدرسة السلوكية والتي منذ أوائل الستينات من القرن الماضي والتي أكدت مرة أخرى على أهمية العنصر البشري باعتباره العامل الأساسي المحدد لكفاءة إنتاجية المنظمة.

□ العوامل الإنسانية المحددة للإنتاجية:

تتقسم العوامل الإنسانية المحددة للإنتاجية في المنظمات المختلفة إلى مجموعتين:

١- مجموعة العوامل الخاصة بتوفير القدرة على العمل (Ability) أن الفرد عمل على القيام بعمله تتأثر بمجموعة من العناصر، ومن أهمها:

أ- عنصر للتعليم أو للتأهيل العلمي.

ب- عنصر للممارسة الفعلية للعمل أو الخبرة العملية.

ج- عنصر التدريب والتنمية خلال الحياة الوظيفية للفرد.

د- عنصر القدرات الخاصة سواء أكانت جسمانية أو نفسية.

٢- مجموعة العوامل الخاصة بتوفير الرغبة أو الدافع للعمل (Motive) وتتأثر رغبة الفرد في العمل في المنظمات بمجموعة من العناصر من أهمها:

أ- الدوافع الشخصية للأفراد وحاجاتهم.

ب- العلاقات بين الأفراد في المنظمة.

ج- طبيعة الوظيفة أو العمل الذى يشغلها الفرد.

د- ظروف أو مناخ (بيئة) العمل في المنظمة.

ويتأثر سلوك الفرد وأدائه في العمل بعنصرى القدرة على العمل والرغبة في العمل معاً. ولذلك فإن السلوك = دالة (الرغبة × القدرة).

ويضيف البعض الآخر عنصر الموقف الذى يعيشه الفرد في المنظمة. وبذلك يكون سلوك الفرد في المنظمة = دالة (الرغبة × القدرة × الموقف).

ويلاحظ من المعادلة ضرورة توافر هذه العناصر معاً في نفس الوقت، فالسلوك الإنسانى لن يكون فعالاً في حالة عدم توافر عناصر القدرة على العمل حتى لو توافر عنصر الرغبة أو الظروف المناسبة، مثال ذلك إذا توافر عنصر الرغبة لدى الطالب للمذاكرة والنجاح، ولكن لا تتوافر لديه القدرة على المذاكرة مثال ذلك حالته الصحية والنفسية السيئة أو لم تتوافر المناسبة للمذاكرة مثل عدم توافر السكن المناسب أو الكتب أو الأدوات الدراسية.

بجانب العوامل السابقة والتي تمثل للعوامل الداخلية في المنظمة سواء أكانت متعلقة بالفرد أو المنظمة، فهناك مجموعة أخرى من العوامل الخارجية المؤثرة على الإنتاجية وهي تشمل كافة الظروف البيئية في المجتمع الذى تتواجد فيه المنظمة، ومن أمثلة هذه العوامل:

أ- العوامل الاقتصادية المحلية والعالمية.

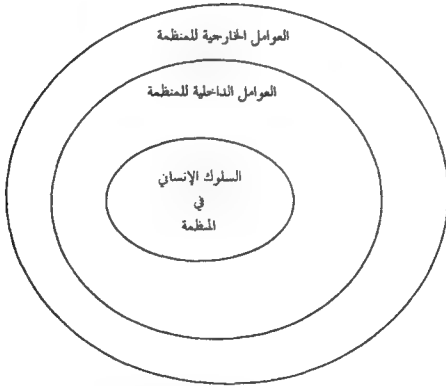
ب- العوامل السياسية .

ج- العوامل الاجتماعية والثقافية لمستوى التعليم والثقافة وعادات واتجاهات الأفراد.

د- العوامل الطبيعية.

هـ- العوامل القانونية والتشريعية.

ولذلك فإنه يمكن القول أن سلوك وأداء العنصر البشري يتأثر العوامل الخارجية والداخلية للمنظمة معاً. ولا يمكن تجاهل العوامل الخارجية باعتبار أن المنظمة نظام مفتوح يتأثر بكامل العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة.



وإذا ارادت المنظمة أن تزيد من إنتاجيتها فإن هناك عدة مداخل ليتحقق ذلك، ولكن أهمها تحسين إنتاجية القوى البشرية في المنظمة

وترشيد استخدامها، وعين أن نوضح علي سبيل المثال لا الحصر بعض العوامل المسببة لانخفاض الانتاجية والتي ترجع إلي القوى البشرية في المنظمة:

- ١- عدم استخدام تحفيز مناسبة.
- ٢- قيام العامل بأداء أعمال لا تتعلق بوظيفته.
- ٣- عدم توافر مقاييس موضوعية لتقدير كفاءة الفرد.
- ٤- عدم الاستماع إلي مقترحات وآراء الأفراد.
- ٥- عدم القدرة علي العمل كفريق متكامل.
- ٦- عدم إشراك العاملين في القرارات.
- ٧- وجود حالات من التكاسل وتحديد الانتاج من جانب العاملين.
- ٨- عدم الانضباط في العمل.
- ٩- عدم الرضا عما يقدم من مكافآت وحوافز ومميزات.
- ١٠- وجود صراع ونزاع بين العاملين.

الفصل الثاني
أهمية السلوك الإنساني
في منظمات العمل

أهمية العنصر الإنسانى فى المنظمة:

هناك إتفاق على أن العنصر البشرى هو أهم عناصر الإنتاج فى المنظمة، وهو الأساس فى رفع كفاءة المنظمة وتحقيق أهدافها، ولذلك كان لابد من التأكيد المستمر على أن الإنسان هو المورد الحقيقى والهام فى المنظمة، حيث أن الموارد الأخرى من أموال ومعدات وآلات ما هى إلا عوامل مساعدة الإنسان هو يخطط وينظم ويستخدم هذه الموارد.

ومن هنا كان التساؤل الأساسى للمسؤولين فى كافة المنظمات هو: كيف تستطيع إدارة المنظمة رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين؟
إن الإجابة عن هذا التساؤل تتطلب التعرف على العوامل المحددة لكفاءة الأداء للعاملين، ومن أهم هذه العوامل هى:

١- رغبة العاملين فى العمل:

وهذه تشمل كافة العوامل المتعلقة بشخصية الفرد، وأسلوب تفكيره ودوافعه وحاجاته ودرجة تعلمه وثقافته، بالإضافة إلى ذلك العوامل المتعلقة بجماعات العمل، وكذلك العوامل المتعلقة بالتكوين الاجتماعى والحضارى للإنسان.

٢- قدرة العاملين على العمل:

وهذه تشمل العوامل المتعلقة بجوانب المعرفة اللازمة لأداء العمل مثال ذلك المستوى التعليمى والتدريب والمهارات الشخصية للعاملين.
وعادة ما تصاغ هذه العلاقة بين عنصرى الرغبة والقدرة فى شكل معادلة كالتأتى:

$$\text{الكفاءة أو الأداء فى العمل} = \text{الرغبة فى العمل} \times \text{القدرة فى العمل}$$

المشكلات السلوكية فى التعامل مع العنصر البشرى :

تواجه الإدارة فى كافة المنظمات وخاصة المنظمات الحكومية مشكلات أساسية فى التعامل مع القوى العاملة، ومن أمثلة هذه المشكلات:

أ- عدم المواظبة على مواعيد العمل، ومن مظاهر ذلك التأخير فى الحضور، أو الانقطاع عن العمل بدون سابق إنذار، أو الغياب المتكرر.

ب- إنخفاض مستوى الرضا لدى العاملين فى المنظمة تجاه بعض سياسات العمل وخاصة سياسات المرتبات والأجور والحوافز.

ج- عدم الرغبة فى العمل الجماعى والفشل فى تكوين فرق العمل.

د- التكاسل وتقييد الإنتاج، وعدم إنجاز العمل بالقدر المناسب، بالرغم من توافر القدرة على العمل.

هـ- النزاعات والصراعات المستمرة بين العاملين وبعضهم البعض، فقد يحدث ذلك بين الرؤساء والمرءوسين، أو بين المرءوسين وبعضهم البعض.

و- الميل إلى المعارضة والمخالفة لتعليمات الإدارة؛ وبصفة خاصة عدم الاستجابة للتغيير والتجديد فى العمل.

وكنتيجة لحدوث هذه المشكلات، يمكن تصنيف سلوك العاملين فى أحد الاحتمالات الثلاثة التالية:

أ- السلوك المعاون أو المؤيد للإدارة، وهو الأسلوب المفضل من جانب الإدارة، ولذلك فإن الإدارة تعمل على تشجيعه وتحفيزه على الاستمرار.

ب- السلوك المعارض للإدارة، وهو الأسلوب الذى تخاربه الإدارة حيث يتصف أصحاب السلوك بعدم الرغبة فى تنفيذ طلبات الإدارة، وغالباً ما

تظهر هذه المعارضة بصفة علنية أو بصفة غير علنية، حيث يتصرفون ضد الإدارة ولا تدرى الإدارة بهذه المعارضة، ويجب على الإدارة أن تبحث عن أسباب هذه المعارضة، والعمل على تحويل هذا السلوك إلى سلوك معاون أو محايد.

ح- السلوك المحايد، وهو الأسلوب الذى لا يبدى معارضة حقيقية وفى نفس لا يئذل جهداً كبيراً، ويعمل على أداء العمل بالقدر الذى يخلى مسؤوليته ولا يتعرض للعقاب من جانب الإدارة.

ويرجع السبب فى حدوث المشكلات السلوكية فى تعامل الإدارة مع العاملين إلى اختلاف طبيعة السلوك الذى تفضله الإدارة وترغب فى أن يسير عليه العاملون. ومن أمثلة جوانب هذا السلوك: أن العاملين يسعون دائماً إلى تحقيق أهدافهم الشخصية فى حين أن الإدارة ترغب أن يركز العاملون على تحقيق أهداف المنظمة.

وكذلك يميل سلوك العاملين إلى التغير والتجدد المستمر، فى حين ترغب الإدارة فى ثبات سلوك العاملين فى الإطار الذى تريده الإدارة، بالإضافة إلى ذلك ترغب الإدارة فى أن يتصرف العاملون فى حدود التعليمات والأوامر التى تفرضها، فى حين أن الإنسان يسعى إلى تحقيق ذاته وتأكيد وجهة نظره والتى قد تخالف تعليمات الإدارة.

ويزداد حجم المشكلة السلوكية كلما زادت الفجوة بين السلوك الذى تفضله الإدارة والسلوك الفعلى للعاملين، ويجب على الإدارة أن تقلل هذه الفجوة كلما كان ذلك ممكناً.

أهداف دراسة السلوك الإنسانى فى المنظمات:

إن الاهتمام بدراسة السلوك الإنسانى فى المنظمات أصبح ضرورة ملحة،

ملحة، حيث يساعد ذلك إدارة المنظمات على الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية بما يحقق الإنتاجية الأعلى.

وهناك ثلاثة أهداف رئيسية للاهتمام بدراسة هذا السلوك، وهى كالآتى:

أ- فهم سلوك العاملين:

ويتطلب ذلك التعرف على سلوك وتصرفات العاملين فى مواقع العمل، ودراسة وتحليل الأسباب والدوافع لهذا السلوك.

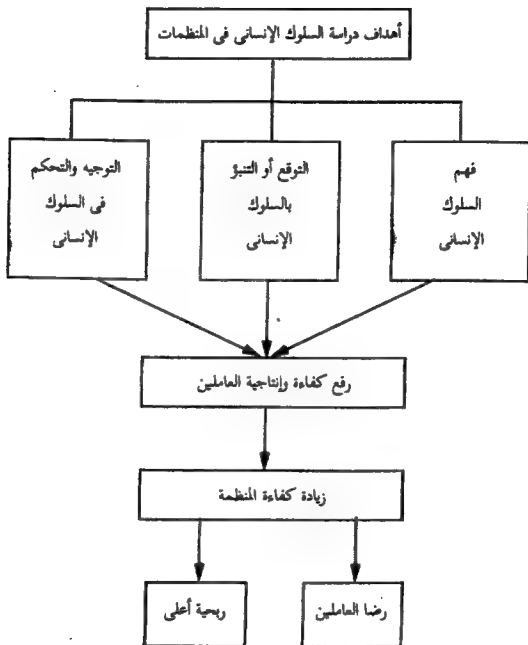
ب- التنبؤ بسلوك العاملين:

إذا ما تعرفت الإدارة على سلوك العاملين، والأسباب وراء هذا السلوك، فإن ذلك يمكنها من توقع السلوك المستقبلى للعاملين فى المواقف المختلفة، وكذلك التعرف على آثار هذا السلوك على المنظمة، ومن ثم تأخذ على عاتقها إتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة هذه الآثار.

ج- توجيه وضبط سلوك العاملين:

إن فهم سلوك العاملين الحالى والمستقبلى، سيمكن الإدارة من التحكم والتوجيه لسلوك العاملين فى المستقبل، وذلك بهدف الارتفاع بمستوى الأداء العاملين، وقد تقوم الإدارة بإعداد بعض السياسات التى تمكنها من تحقيق هذا الهدف.

وبوضح الشكل التالى أهداف الاهتمام بدراسة السلوك الإنسانى فى المنظمات وآثاره:



النموذج الأساسي للسلوك الإنساني:

يمكن تفسير السلوك الإنساني من خلال مبادئ ثلاثة هي:

١- مبدأ السببية:

ترتكز فكرة أو مبدأ السببية على أن السلوك الإنساني هو سلوك مسبب، فلكل سلوك سبب، ولذلك لكي نستطيع تفسير سلوك الفرد لابد من البحث وراء أسباب هذا السلوك، وتنتج هذه الأسباب من تأثير العوامل البيئية التي يعيش فيها الإنسان، ولذلك العوامل الوراثية الخاصة به.

٢- مبدأ الحاجة أو الدافع:

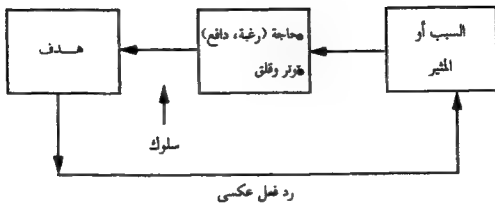
بجانب وجود أسباب محددة للسلوك، هناك حاجات أو رغبات أو دافع أو محرك لهذا السلوك.

٣- مبدأ الهدف:

ويقصد بذلك أن الفرد يسلك سلوكاً معيناً لتحقيق هدف معين.

ويمكن النظر إلى أن السلوك الإنساني نشاط مستمر يبدأ بوجود سبب ثم وجود دافع، وينتهي بتحقيق هدف، ويمكن توضيح ذلك بمثال بسيط فحينما يشعر الفرد بأنه جائع. فإن هذا الشعور بالجوع ينشأ بسبب خلو المعدة من الطعام، وهذا السبب يخلق الحاجة أو الشعور بالجوع، ويتحقق الهدف بحصول الفرد على الطعام، وهنا يتوقف الشعور بالحاجة إلى الطعام وينتفي السبب بامتلاء المعدة بالطعام.

ويمكن توضيح ذلك بالنموذج التالي للسلوك:



السلوك الإنساني ومفهوم النظم:

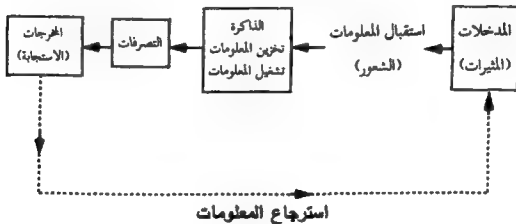
يقصد بمفهوم النظم وضع نماذج تتضمن علاقات مشتركة بين عدة أجزاء، والإنسان في المنظمات يتأثر سلوكه بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وهو ما يطلق عليه بالنظام المفتوح. ويتكون النظام المفتوح من أجزاء ثلاثة رئيسية ترتبط مع بعضها في تكامل وتناسق، وهي:

١- المدخلات Inputs .

٢- الأنشطة والعمليات Processes .

٣- المخرجات Outputs .

ويمكن تطبيق مفهوم النموذج على السلوك الإنساني، ويوضح الشكل التالي نموذج نظام السلوك الإنساني:



وسوف نشرح باختصار المكونات الثلاثة لنموذج نظام السلوك الإنسانى :

١- المدخلات :

وهى تمثل المثيرات الخارجية التى يستقبلها الإنسان من خلال وسائل استقبال المعلومات، المختلفة ويتم إرسال المعلومات إلى الذاكرة ووحدة التشغيل المركزى للنظام. وتعتبر الوظائف التى تؤديها وسائل الاستقبال الخطوة الأولى للسلوك الإنسانى، وهذه الوسائل تشمل:

- البصر : Vision

إن كثير من المعلومات التى يستقبلها الإنسان من البيئة المحيطة به تستقبلها العين، وترجم عملية الإبصار فى النهاية داخل الجهاز العصبى إلى شحنات كهربائية يدرکہا مخ الإنسان.

- السمع : Audition

بالرغم من أهمية حاسة البصر فى استقبال المثيرات، إلا أن حاسة السمع لانقل أهمية عنها، وهناك خصائص ثلاث للمثيرات السمعية وهى:

- مدى تكرار المثيرات.
- مدى كثافة أو حدة المثيرات.
- مدى تعقد المثيرات.
- وبجانب حاستى البصر والسمع هناك حواس أخرى مثل الشم والتذوق واللمس.

٢- التعامل (التشغيل المركزى) للمعلومات :

بعد استقبال المعلومات، تتم عملية تحليل وتفسير هذه المعلومات وذلك عن طريق مجموعة من العمليات من أهمها:

أ- الإدراك:

يعتبر الإدراك من أهم العمليات التفكيرية المؤثرة فى السلوك التنظيمى، ويشير الإدراك إلى تفهم وتفسير المعلومات التى يتم استلامها من المثيرات الخارجية (المدخلات)، وتظهر أهمية الإدراك فى أن عملية السلوك الإنسانى لاتتم بمجرد استقبال المعلومات، بل لابد من تنظيمها وترتيبها والربط بينها ومن ثم تحويلها إلى معانى.

ب- التفكير:

وهو يمثل الخطوة الثانية بعد عملية الإدراك، وهو يشمل عمليّة تعمق فى دراسة المدركات والربط بين الماضى والحاضر والمستقبل والتوصل إلى استنتاجات تمهيداً لحل المشكلات.

ج- إتخاذ القرارات:

ويقصد بها إختيار الحل أو البديل المناسب للتصرف، ويمثل ذلك المرحلة الأخيرة، حيث يتم دراسة وتحليل الموقف، وتحديد الحلول أو البدائل، ثم تقييم البدائل واختيار أنسبها.

٣- المخرجات:

وهى تمثل الناتج النهائى للعمليات التى تمت حتى الآن، ويطلق عليها الاستجابات التى تشمل طبيعة سلوك الإنسان وتصرفاته الواضحة. ومن الأنماط السلوكية للمخرجات مايلى:

- الأفعال: مثل العمل، الكلام، اللعب ... وغيرها من النشاطات التى يقوم بها الإنسان.

- المشاعر: وهى تتعلق بالعواطف التى تتم أثناء ممارسة الأفعال.

- التفاعل: وهى تشمل الاتصال بالغير والتبادل بين الأفراد.

الفصل الثالث
مفهوم السلوك التنظيمي
وعلاقته بالعلوم الأخرى

٥-١ مفهوم السلوك التنظيمى :

أورد الكتاب فى هذا المجال تعريفات متعددة للسلوك التنظيمى ، منها على سبيل المثال :

أ- يقصد بالسلوك التنظيمى دراسة سلوك وأداء العاملين فى المنظمة ، وذلك باعتبار أن بيئة المنظمة لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين ، ومن ثم إنتاجيتهم^(١) .

ب- ينصرف مفهوم السلوك التنظيمى إلى تفاعل العنصر البشرى مع العناصر الأخرى فى المنظمة والتى تشمل : التقنية المستخدمة فى المنظمة ، الهيكل التنظيمى ، البيئة التنظيمية والبيئة الاجتماعى خارج المنظمة^(٢) .

ج- يعرف السلوك التنظيمى بأنه فهم وتوقع سلوك العاملين فى المنظمة ، ومن ثم التحكم والرقابة فى سلوك العاملين بالمنظمة^(٣) .

د- يشمل السلوك التنظيمى التعرف على مسببات السلوك التنظيمى كأفراد وكجماعات داخل المنظمة ، وعلاقة ذلك برضاء العاملين وزيادة إنتاجيتهم بافتراض أن هناك علاقة بين الرضا الوظيفى للعاملين والإنتاجية^(٤) .

(1) Szilogyi, A., and Wallance M. Organizational Behavior and Performance, Good Year Publishing Company, Inc., 1981.

(2) Lauthans F., Organizational Behavior, Mc Graw-Hill Book Company, New York, 1981.

(3) Davis K., Human Behavior at Work, Mc Graw-Hill Book Company, 1977.

(4) Terence M., People in Organizations: An Introduction to Organizational Behavior, Mc Graw-Hill Book Company, 1986.

هـ- إن السلوك التنظيمي هو تطبيق جوانب المعرفة العلمية عن كيفية تفاعل العاملين في المنظمة كأفراد وجماعات داخل المنظمة، وذلك بهدف زيادة إنتاجية العاملين^(١).

و- مما سبق يتضح أن هناك اختلافات ضئيلة بين التعريفات السابقة للسلوك التنظيمي. ويمكن إستخلاص التعريف التالي:

السلوك التنظيمي هو دراسة وفهم سلوك العاملين في المنظمة، ويشمل ذلك: أسلوب تفكير وإدراك العاملين، شخصياتهم، دوافعهم للعمل، رضاهم الوظيفي، اتجاهاتهم وقيمهم، وكذلك ممارساتهم كأفراد أو مجموعات، وتفاعل هذا السلوك مع بيئة المنظمة، وذلك لتحقيق أهداف كل من العاملين والمنظمة في نفس الوقت.

٢- عناصر السلوك التنظيمي:

إن العناصر الأساسية في السلوك التنظيمي تشمل: الأفراد، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا المستخدمة، وأخيراً البيئة التي تعيش فيها المنظمة. فحينما يبدأ الأفراد العمل في المنظمة، فإنهم يسعون إلى تحقيق أهداف معينة، وومن هنا تنشأ حاجة إلى وجود تنظيم يوضح علاقاتهم ببعضهم البعض، وأيضاً هناك حاجة إلى استخدام تكنولوجيا بدرجة معينة، وكل هذه العناصر تتأثر بالبيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة. وسوف نوضح ذلك بشكل أكثر تفصيلاً فيما يلي:

٣- الأفراد: People

يمثل الأفراد النظام الاجتماعي الداخلي للمنظمة، وهم يعملون كأفراد

(1) Newstrom: Human Behavior at Work, Mc Graw-Hill Book Company, New York, 1993.

ومجموعات سواء كانت رسمية أو غير رسمية، وهؤلاء الأفراد فى حالات متغيرة ومتطورة، فهم مختلفون فى شخصياتهم ومشاعرهم وتفكيرهم ودوافعهم.

٢- الهيكل التنظيمى : Structure

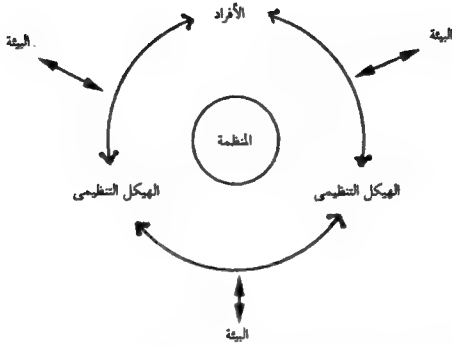
يحدد الهيكل التنظيمى العلاقات الرسمية للأفراد داخل المنظمة، فهو يوضح أنواع الوظائف وعلاقاتها ومستوياتها، وعادة ما تنشأ مشكلات متعددة تحتاج التنسيق والتعاون واتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنظمة.

٣- التكنولوجيا : Technology

تمثل التكنولوجيا الأسلوب الذى يستخدمه العاملون فى المنظمة، فالأفراد غالباً لا يعملون بأيديهم كل شئ، فهم يستخدمون الآلات وأدوات تكنولوجيا معينة فى العمل، والتكنولوجيا المستخدمة لها تأثير على الإنتاجية، كما أن لها تأثير على العاملين وسلوكهم فى العمل، وكذلك لها تكلفتها وعوائدها فى العمل.

٤- البيئة : Environment

تعمل كافة المنظمات فى بيئة داخلية خاصة بها، وأيضاً فى بيئة خارجية خاصة بالمجتمع، وهذه الأخيرة تشمل الجوانب السياسية والاجتماعية والتعليمية والثقافية والاقتصادية عن المجتمع وهذه البيئة الخارجية لها تأثير كبير على العاملين فى المنظمة، فهى تؤثر فى سلوكهم واتجاهاتهم وتؤثر فى ظروف العمل، ودرجة المنافسة، وهذه يجب أخذها فى الاعتبار عند دراسة السلوك الإنسانى فى المنظمات. ويوضح الشكل التالى العناصر الهامة فى السلوك التنظيمى:



٣-٤ علاقة السلوك التنظيمي بالعلوم الأخرى:

من المهم التعرف على العلوم الاجتماعية ذات العلاقة بالسلوك الإنساني، حيث استفاد علم السلوك التنظيمي من هذه العلوم خلال فترة تطوره، وفيما يلي فكرة مختصرة عن هذه العلوم الاجتماعية ذات الصلة بعلم السلوك التنظيمي:

أولاً: علم النفس: Psychology

يمكن وصف علم النفس بأنه العلم الذي يسعى إلى فهم السلوك الإنساني والجوانب المؤثرة في هذا السلوك، والتي يمكن بواسطتها التنبؤ بالسلوك الإنساني مستقبلاً، ومن ثم القدرة على التحكم فيه، ويتضمن تعبير السلوك كل ما يصدر عن الإنسان من أنشطة وتصرفات سواء الظاهرة منها أو الباطنة.

وينقسم علم النفس إلى عدة فروع نذكر منها ما يلي:

١- علم النفس الصناعي :

ويختص علم النفس الصناعي بدراسة المشكلات النفسية للعاملين في المشروعات الصناعية، حيث تنشأ هذه المشكلات نتيجة تجمع العمال في مكان معين، وهو المصنع. ويهتم المديرون عادة بالمفاهيم الأساسية لعلم النفس الصناعي حيث يساعد ذلك على زيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف الإدارة. ومن أهم مجالات علم النفس الصناعي: التوجيه المهني، التدريب الصناعي، نظم الحوافز، الرضا الوظيفي، وكذلك العوامل المؤثرة فيه مثل التوتر والضوضاء والعلاقات الإنسانية، والأداء وعلاقته بيئة العمل بالمصنع.

٢- علم النفس الاجتماعي :

ويختص علم النفس الاجتماعي بدراسة سلوك الفرد في المجتمع، والعلاقات التي تنشأ بين الأفراد في المجتمع، كذلك دور المؤثرات الاجتماعية التي تشكل سلوك الفرد.

٣- علم النفس الإداري :

ويختص بدراسة العلاقة بين الإدارة والعاملين، والمشكلات السلوكية التي تواجهها الإدارة في التعامل مع العاملين وأساليب التعامل معها في منظمات الأعمال.

٤- علم النفس العلاجي :

ويختص بمعالجة المشكلات النفسية التي يتعرض لها الإنسان، ومن أمثلة ذلك: الشعور بالقلق، التوتر الزائد عن الحد، وعدم التوازن النفسي. ومن أهم مجالات البحث في علم النفس ذات العلاقة بالسلوك الإنساني ما يلي:

١- الإدراك : Perception

وينصرف مفهوم الإدراك إلى الطريقة أو الأسلوب التي يتفهم أو يسمي الإنسان ما يحيط به من أشخاص أو أشياء، وذلك من خلال مجموعة الحواس التي يمتلكها الشخص، وهذه تشمل السمع والبصر والشم واللمس والتذوق. وترجع أهمية الإدراك إلى أن سلوك الإنسان يتأثر بمدى شعوره وتفهمه للبيئة التي يعيش فيها، ويساعد ذلك بطبيعة الحال على دراسة وتفسير السلوك الإنساني.

٢- الشخصية : Personality

يشير مفهوم الشخصية إلى تلك الخصائص الجسمانية والنفسية التي تميز الشخص عن غيره من الأشخاص، وتحدد شخصية الإنسان بمجموعة من العوامل التي ترجع إلى عوامل الوراثة وكذلك العوامل الموقفية الناتجة عن وجود الشخص في جماعة معينة أو مجتمع معين.

٣- الاتجاهات : Attitudes

تشير الاتجاهات إلى مجموعة المشاعر والميول تجاه أشخاص أو أشياء أو موضوعات معينة. وتتأثر الاتجاهات بمجموعة من العوامل ومن أهمها خبرات الشخص ومعلوماته عن البيئة المحيطة، وعادة تتكون الاتجاهات من ثلاثة عناصر هي: الجانب الفكري أو الفعلي، الجانب العاطفي والمشاعر، ثم جانب الرغبة أو الميل للسلوك الإنساني أو التصرف بأسلوب معين.

٤- التعلم : Learning

يقصد بالتعلم مجموعة التغيرات التي تحدث في سلوك الإنسان نتيجة الخبرات والتجارب السابقة لدى الإنسان، وتوجد عملية التعلم في حياة الشخص سواء كان في الأسرة أو المدرسة أو العمل أو المجتمع بصفة عامة،

ويؤثر التعلم فى سلوك الإنسان، حيث يؤدى إلى تغيير إدراكه أو تفكيره ومن ثم تغيير مستمر فى سلوكه.

٥- الدافعية : Motivation

تحدد دوافع الإنسان نوع سلوكه، ولذلك تعرف الدافعية بأنها العملية التى يمكن بها توجيه السلوك الإنسانى، وقد اختلفت وجهات نظر الكتاب فى تحديد مفهوم الدوافع، فالبعض يرجعها إلى مفهوم الحاجة أو الشعور بالنقص. ومن هنا كان الاهتمام بالحاجات الإنسانية باعتبار أن لها تأثير على سلوكه. وهناك تصنيفات متعددة للدوافع منها: الدوافع الأساسية أو الأولوية، الدوافع الاجتماعية، والدوافع النفسية.

٦- الشعور أو الإحساس : Sensation

غالباً ما تتم عملية الشعور أو الإحساس عن طريق استقبال الإنسان للمعلومات من البيئة المحيطة من خلال الحواس الخمس للإنسان وهى: اللمس، الشم، التذوق، السمع والبصر، وبطبيعة الحال يتأثر سلوك الفرد بمدى شعوره وإحساسه تجاه الأشخاص أو الأشياء الموجودة فى البيئة المحيطة.

ثانياً: علم الاجتماع : Sociology

إن الموضوع الأساسى لعلم الاجتماع هو دراسة المجتمع والعلاقات الاجتماعية والتركيب الاجتماعى وغيرها من العوامل التى تؤثر على سلوك الفرد فى المجتمع. ويعتقد علماء الاجتماع أن المنظمات تتكون من أناس لها أدوار ومراكز مختلفة ولهم غايات أو أهداف مختلفة.

وهناك مجالات ثلاثة لعلم الاجتماع:

١- المجتمع:

يعرف المجتمع بأنه نظام يوجه سلوك الأفراد وذلك باستخدام وسائل مختلفة. ويقوم المجتمع على مجموعة من العناصر تشمل:

- وجود جمع من الأفراد.
- ثبات أو استقرار الأفراد فى بيئة معينة.
- وجود مجموعة من الأهداف أو المنافع المشتركة والمتبادلة بين الأفراد.
- وجود مجموعة القواعد السلوكية التى تنظم علاقات الأفراد وسلوكهم فى المجتمع.

٢- الجماعات : Groups

يهتم علم الاجتماع بدراسة الجماعات التى يتكون منها بناء المجتمع. وذلك يشمل أنواع الجماعات، الأسس السلوكية فى الجماعة، وتكون الجماعة من فردين أو أكثر تجمعهم قيم معينة، وتنشأ بينهم علاقات مستمرة مثل جماعة الأسرة أو جماعة العمل.

وعادة تصنف الجماعات إلى: جماعات أولوية، وجماعات ثانوية، جماعات رسمية وغير رسمية، وجماعات عضوية وجماعات مرجعية.

ويرجع الاهتمام إلى دراسة الجماعات إلى أن لها تأثير وأهمية فى فهم السلوك الاجتماعى للأفراد.

٣- النظم الاجتماعية:

ويقصد بها مجموعة القواعد والقيم المعترف بها والتى تحكم سلوك الأفراد. ومن أمثلة هذه النظم (نظام الأسرة من حيث الزواج والطلاق، النظام

السياسى، النظام الاقتصادى والنظام الدينى، النظام التعليمى. وتقوم النظم الاجتماعية على عناصر أساسية أهمها:

- وجود مجموعة من الأفراد يكونون مجموعة معينة.
- وجود عناصر مادية يستخدمها الأفراد مثل السكن ...
- وجود مجموعة الأساليب التى تنظم أعمال الأفراد، مثال ذلك أساليب تربية الأطفال.
- وجود مجموعة من العادات والتقاليد المرتبطة بالنظم الاجتماعية.

ثالثاً: علم الانثروبولوجيا : Anthropology

وقد يطلق عليه علم الأجناس أو علم دراسة الإنسان وسلوكياته التى تعلمها من خلال الثقافة التى يشترك فيها الأفراد والتى تشمل اللغة والقيم الأخلاقية. المشاعر الموجودة بين الأفراد فى إطار العلاقات الشخصية بينهم.

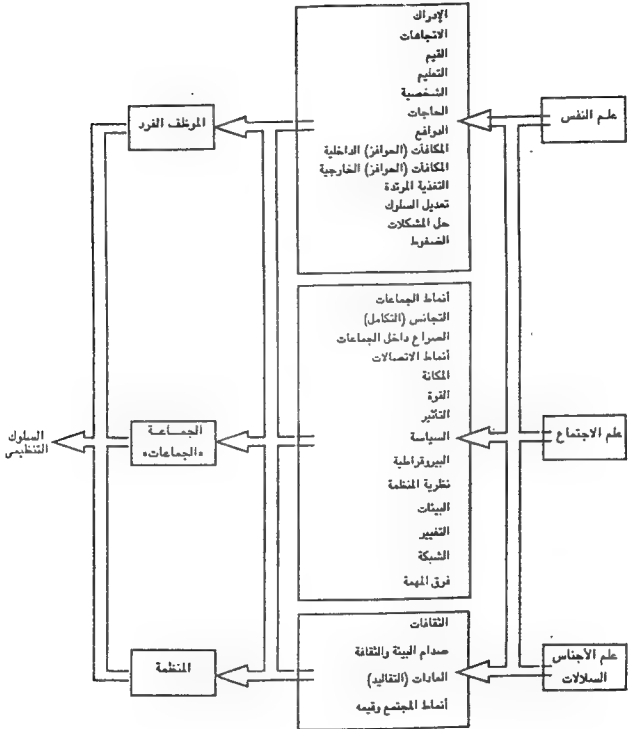
ويمكن تقسيم علم الانثروبولوجيا إلى قسمين:

- ١- الأنثروبولوجيا المادية أو الطبيعية ويختص بدراسة صفات ومقاييس الجسم الإنسانى، والبحث عن أصوله ومراحل تطوره عبر العصور، ويتعلق ذلك القسم بعلم تشريح الجسم ووظائف أعضائه الجسم.
- ٢- الأنثروبولوجيا الحضارية، وهو يختص بدراسة حضارات الشعوب وأساليب الحياة. ويشتمل علم الأنثروبولوجيا الطبيعية إلى:
 - دراسة الآثار والحضارات القديمة.
 - دراسة البناء الاجتماعى والترابط والتفاعل بين الأفراد.
 - دراسة اللغويات باعتبارها لغة التخاطب والتواصل بين الأفراد.

خاتمة:

إن علم السلوك التنظيم قد استفاد كثيراً من العلوم السلوكية الأخرى، ومن أهمها ما سبق ذكره من علوم ثلاثة. والتعرف على هذه العلوم يساعد القائمين على إدارة المنظمات على فهم سلوك الفرد والجماعات داخل المنظمة. ويوضح الشكل التالي تطبيقات السلوك التنظيمي من خلال العلوم السلوكية.

علاقة السلوك التنظيمي بالعلوم الأخرى



الباب الثاني
المحددات الفردية لسلوك العاملين
في المنظمات

مقدمة

إن سلوك العاملين بالمنظمات المختلفة يتميز بالتعقيد، حيث تشترك مجموعة من العوامل في تشكيله، ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى:

- ١- مجموعة العوامل الفردية (التي ترجع إلى التكوين النفسى للفرد).
- ٢- مجموعة العوامل الجماعية (التي ترجع إلى طبيعة الجماعات التي ينتمى إليها الفرد في المنظمة).
- ٣- مجموعة العوامل التنظيمية (التي ترجع إلى تفاعل الأنظمة السلوكية على مستوى المنظمة).
- ٤- مجموعة العوامل الحضارية (التي ترجع إلى العوامل الثقافية والحضارية في المجتمع).

ويتناول هذا الباب دراسة المحددات الفردية للسلوك الإنسانى، وهذه تشتمل على الموضوعات التالية:

- ١- التعلم.
- ٢- الإدراك
- ٣- الشخصية الإنسانية
- ٤- الدافعية

الفصل الرابع

التعلم Learning

يختلف مفهوم التعلم Learning عن مفهوم التعليم Education، فالتعلم يتم بطريقة رسمية فى المدارس والجامعات، وهو بمثابة مؤثر خارجى على الفرد. أما التعلم فهو يتم خارج التعليم الرسمى ومصدره الخبرة أو التجربة التى يتعرض لها الإنسان، وهو ينبع من داخل الشخص، ويشتمل على ما يحتويه الإنسان من خبرات ومعلومات وعادات وقيم.

ولا يستطيع أحد أن ينكر أثر عملية التعلم على سلوك الإنسان بصورة مباشرة أو غير مباشرة، ولذلك لابد من التعرف على ماهية التعلم وأهميته فى تحديد السلوك الإنسانى وتوجيهه، كذلك ينبغى التعرف على بعض النظريات المفسرة لعملية التعلم.

مفهوم التعلم:

إن عملية التعلم عملية معقدة، ولذلك يصعب أن نحدد لها تعريفاً شاملاً ومتفقاً عليه من كافة المهتمين بدراسة السلوك الإنسانى.

يعرف جلفورد (Guilford) التعلم بأنه التغير فى سلوك الإنسان والذى ينتج عن وجود مثيرات^(١).

ويعرف السلمى التعلم بأنه التغير فى الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة^(٢).

ويعرف الحناوى التعلم بأنه التغير الدائم فى السلوك الذى ينتج عن الخبرة المكتسبة من التجارب السابقة، والتى يتم تدعيمها بصورة أو بأخرى^(٣).

(1) Guilford, Educational Psychology, op. cit., 345.

(٢) السلمى، السلوك الإنسانى فى الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، ص ٦٤٤.

(٣) الحناوى، السلوك التنظيمى، دار الجامعات المصرية، الاسكندرية ١٩٧٤، ص ١٨٥.

ويتضح من التعريفات العملية للتعلم أن التعلم هو تغيير ثابت فى السلوك يحدث نتيجة للتجربة والخبرة، ومعنى ذلك أن الفرد كلما اكتسب خبرة وتجربة أكثر، كلما أدى ذلك إلى التغيير فى سلوكه وتصرفاته.

ويستنتج من التعريف السابق، أن هناك عوامل أساسية يجب أخذها فى الاعتبار، ومن أهمها:

١- إن التغيير فى السلوك الناتج عن التعلم، يجب أن يكون مستقراً وله صفة الدوام نسبياً مع الزمن، وبطبيعة الحال يجب إستبعاد أى تغيير طارئ أو مؤقت نتيجة عوامل وقتية مثل الاجتهاد الذى يصيب الإنسان فى لحظة معينة.

٢- أن هذا التغيير ينتج من الخبرة والتجربة، ولذلك لا يعتبر تعلماً كافياً التغييرات السلوكية الناتجة عن النمو الطبيعى للإنسان من الناحية العقلية أو الجسمانية، فقدرة الطفل الصغير على المشى مصدرها النمو الطبيعى وليس الخبرة والتجربة.

٣- أن عملية التعلم تتضمن عملية التغيير فى السلوك وليس التحسين فى السلوك، حيث يمكن أن يتعلم الإنسان جوانب سلبية من السلوك، وذلك وفقاً لبيئته.

نماذج التعلم:

حظى موضوع التعلم بقدر كبير من الاهتمام فى مجال علم النفس، وقد توفرت معلومات دقيقة عن الدراسات والابحاث فى هذا المجال، ورغم أهمية عملية التعلم إلا أنه لا توجد نظرية عامة متفق عليها للتعلم، وسوف نورد بعض المحاولات فى شكل نماذج للتعلم.

(١) النموذج الأول: التعلم الشرطى:

يعتمد هذا النموذج على الابحاث التى قام بها بافلوف وهو علام روسى الجنسية.

ويركز هذا النموذج على ضرورة وجود مثير واستجابة لكى يتم التعلم، ويعتقد بافلوف أن التعلم لا يعدو أن يكون تعديلاً للسلوك بتأثير المؤثرات الخارجية قياساً على الفعل المنعكس النمطى، الذى هو فى الواقع منعكس مكتسب بالتجارب، ويرى أن الإنسان يتعلم بالتعود على القيام بالعمل الذى يقترن عمله بمؤثر سار، وأن يتجنب العمل الذى يقترن عمله بمؤثر مؤلم.

٢- النموذج الثانى: التعلم الشرطى الإجرائى:

ويهتم هذا النموذج بضرورة توافر الحافز أو المكافأة فى التعلم أو تغيير السلوك، ويتم تشكيل السلوك من خلال التحكم فى المكافأة. بمعنى أن الفرد يكرر الأفعال التى يكافأ عليها.

ويعتمد هذا النموذج على أن ارتباط المثير والاستجابة سيؤدى إذا اقترنت الاستجابة بحالة إشباع (أى مكافأة).

مبادئ التعلم:

١- مبدأ التعلم:

فهناك التدعيم الإيجابى والتدعيم السلبى، ويقصد بالتدعيم الإيجابى أن الاستجابات التى تصاحبها أو تتبعها مباشرة راحة أو رضاء سوف تتكرر. أما التدعيم السلبى فهو عكس ذلك وهو الاستجابات التى من المتوقع أن لا تتكرر هى التى يصاحبها الشعور بعدم الراحة أو عدم الرضاء، مثال ذلك أن الموظف سوف يميل إلى زيادة المجهود وزيادة أدائه إذا كان هناك ارتباط بين

زيادة الأداء ومقدار المكافأة. التي يحصل عليها مقابل ذلك (أى تدعيم إيجابى). ويفهم من ذلك أن المدعم الإيجابى يمثل الثواب والمدعم السلبى يمثل العقاب.

وتقسم المدعمات أيضاً حسب مصدرها، فقد يكون مصدرها خارجى أو ذاتى، والمدعم الذاتى يرجع إلى الشخص ذاته، حيث يشعر بالسعادة أو الراحة، أما المدعم الخارجى فقد يكون مصدره الأوامر فى المنظمة أو أى شخص آخر له علاقة بالشخص.

٢- مبدأ الاكتساب المتدرج:

ويقصد بذلك أن إستجابة الشخص تتجه إلى زيادة قوتها بدرجة تدريجية مع تكرار المحاولات.

٣- مبدأ التماثل أو التقييم:

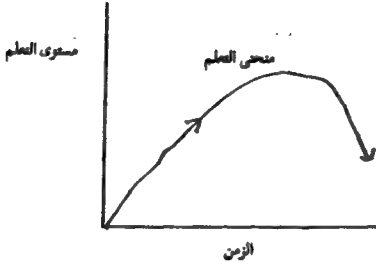
ويقصد بذلك أن الإنسان يقارن المثير الجديد الذى يتعرض له بالمثير الأصلى الذى سبق أن تعرض له من قبل، فى هذه الحالة سوف يكرر الفرد الاستجابة التى ترتبت على المثير الأصلى فى حالة التعرض لمثير جديد. وبطبيعة الحال يساعد هذا المبدأ فى التعرف على إمكانية تأقلم الفرد على أى وضع جديد إذا تمت معرفة نوع الاستجابة السابقة للمدعم القديم.

منحنىات التعلم:

يختلف منحنى التعلم باختلاف طبيعة الوظيفة التى يشغلها الشخص، وسوف نعرض بعض الأمثلة على ذلك:

١- فى حالة الوظائف الروتينية أو شديدة التخصص سوف يرتفع منحنى التعلم لارتفاعاً كبيراً فى بداية التعلم ثم يأخذ فى التناقص التدريجى. ويمكن

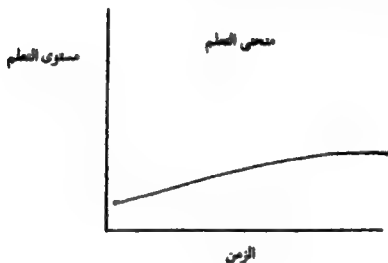
توضيح ذلك بالرسم التالى:



٢- فى حالة الوظائف الذهنية فى المجالات الهندسية الإدارية أو المالية، نجد أن عملية التعلم تتم ببطء شديد، ولكن بعد فترة من الزمن فإن منحنى التعلم سوف يرتفع بدرجة كبيرة، ويمكن توضيح ذلك كالآتى:



٣- فى حالة الوظائف البسيطة والتى تكون عادة فى المستويات المنخفضة فى الهيكل التنظيمى للمنظمة، نجد أن منحنى التعلم يسير بشكل معتدل فى البداية، ثم لايزداد بعد ذلك بدرجة كبيرة، وقد يقل بعد ذلك، ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالى :



الفصل الخامس
الإدراك
(Perception)

من خلال تعاملنا مع الآخرين سواء في مجال العمل أو المنزل أو الشارع،
فإننا نقوم بإدراك تصرفاتهم بطريقة معينة، وتكوين انطباعات عنهم والتساؤل
الذي يواجهنا هو:

هل الانطباعات التي نكونها عن الآخرين صحيحة أم خاطئة؟



كيف يدرك ويضبط الفرد تصرفات الآخرين؟

فى حقيقة الأمر يصعب تقديم إجابة دقيقة عن هذا التساؤل، فالأشياء التى نراها قد تبدو متشابهة لنا، ولكن الأمر على خلاف ذلك، فهناك تفاوت بيننا فى إدراكنا للواقع الذى نعيشه، وهذا الواقع يتحدد فى حدود مدركات الفرد، فعندما نخبر أحد الأصدقاء عن شئ شاهدته أو سمعته أو قرأته، فإنك فى حقيقة الأمر لم تنقل له الحقائق كلها، وحتى شاهد العيان الذى نعتقد أنه يمكن الاعتماد على أقواله، غالباً ما يكون بعيداً عن الدقة والحقيقة الكاملة. إن ما يدركه الفرد ليس هو العالم الحقيقى ذاته، ولكنه العالم الذى يوجد داخله والذى يعيشه.

إن فهم سلوك الأفراد وطريقة تصرفاتهم فى المواقف المختلفة له أثر كبير فى نجاح المنظمات، وحتى نتفهم سلوك الأفراد فى المنظمات يجب أن نقف على طريقة إدراكهم للواقع أو العالم الذى يعيشون فيه، ذلك لأن إدراك الفرد لهذا الواقع يؤثر لدرجة كبيرة على مدى استجابته للمواقف.

وهذا يدعونا إلى البحث عن طبيعة إدراك الأفراد وتفهمهم للأمور، وأيضاً دراسة العوامل المؤثرة فى هذا الإدراك، وعلاقة ذلك بالسلوك الفردى.

طبيعة الإدراك:

يقصد بالإدراك الطريقة التى يرى بها الفرد العالم المحيط به، ويتم ذلك عن طريق استقبال المعلومات وتنظيمها وتفسيرها، وتكوين مفاهيم ومعانى خاصة. ويتضح من هذا التعريف أن عملية الإدراك تتم من خلال الخطوات التالية:

- ١ - تبدأ عملية الإدراك بشعور أو إحساس الفرد بالثيرات الخارجية الموجودة فى البيئة المحيطة به (مثال ذلك الضوء، الحرارة، الصوت...)، وتقوم الحواس بعملية الاستقبال من خلال السمع والبصر، واللمس، والتذوق والشم، ويتم تحويل هذه الثيرات إلى المراكز العصبية بمخ الإنسان.
- ٢ - يتم تحويل المشاعر والأحاسيس إلى مفاهيم ومعانى معينة، وذلك عن طريق إختيار وتنظيم المعلومات وتفسيرها بناء على المخزون من خبرات وتجارب سابقة فى ذاكرة الفرد. وهذا يعنى أن الخبرات والتجارب السابقة للفرد والمعلومات

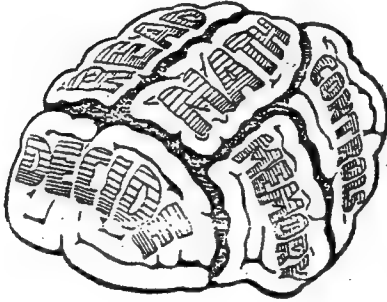
المختزنة فى ذاكرته، قد تغير زعيم تشكيل ما يستقبله، ومن ثم يراه شيئاً مختلفاً.

ويوضح الشكل التالى التكوين المنطقى للعقل البشرى، ومداخل المعلومات إلى العقل البشرى وتمثل فى الحواس الخمس (الرؤية، الصوت، الشم، التذوق، والحساسية)، ثم أخيراً مخارج المعلومات والتى قد تتم بطريقة شفوية أو كتابية.

وتتأثر عملية تحويل مشاعر وأحاسيس الفرد إلى معانى ومفاهيم محددة بمجموعة من العوامل أهمها:

- ١ - الخبرات والتجارب التى اكتسبها الفرد، وقام بتخزينها فى ذاكرته.
- ٢ - الخصائص أو السمات الخاصة بالفرد، مثال ذلك القدرات الجسمانية والذهنية التى يتمتع بها الفرد، فالفرد الذى يتميز بقدرات ذهنية منخفضة يكون مستوى إدراكه للأمور والمواقف أقل.
- ٣ - الواقع الاجتماعى للفرد، له تأثيره على أسلوب تفكيره ونظرة للأمور، ومن ثم إدراكه للحقائق من حوله. مثال ذلك الفرد الذى يعيش فى بيئة زراعية قد يختلف إدراكه للأمور عن الفرد الذى يعيش فى بيئة صناعية.
- ٤ - الدوافع والحاجات الخاصة بالفرد تساهم بدرجة كبيرة فى طريقة إدراكه، فالفرد يرغب دائماً فى إدراك الأشخاص والأشياء بالطريقة التى تتفق مع رغباته وحاجاته. ومثال ذلك حالة الشاب والفتاة التى تتشابه ظروفهما من حيث السن وقوة البصار، وقد رأيا فتاة أخرى تسير فى الشارع، تجدهما يدركان الشكل العام للفتاة بطريقة مختلفة، فقد يتفهم الشاب الفتاة من ناحية درجة جمالها وجاذبيتها، فى حين أن الفتاة تتفهم الفتاة الأخرى من حيث أنواع الملابس التى ترتديها وطريقة تصفيفها لشعرها. ومثال آخر عندما يشاهد زوج زوجته مباراة فى كرة القدم، نجد أن الزوج قد يدرك ويفكر فى المباراة بطريقة مختلفة عن زوجته، فهو يفكر من النواحي الفنية للعب، ويسعد بضربات الجواز والأهداف، فى حين أن الزوجة تهتم بقوة عضلات

الدورة المنطقية لنظام المعلومات من العقل البشري



التكوين المنطقي للعقل البشري

العقل البشري:

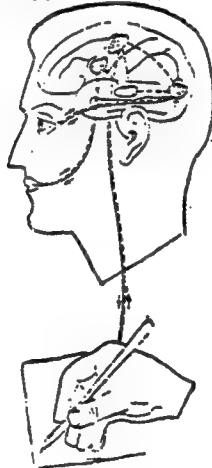
- التخزين
- المعالجة

المدخل:

- الرؤية
- الصوت
- الشم
- التذوق
- اللمس

الخارج:

- شفرة
- كتابة



اللاعبين التي تساعد على اللعب الجيد واحرازهم للأهداف.

العوامل المؤثرة في الإدراك:

تأثر عملية الإدراك بعوامل مختلفة ومتعددة، ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى مجموعتين:

* مجموعة العوامل المتعلقة بالخصائص الذاتية والهيكلية للشئ المدرك
.Stimulus

* مجموعة العوامل المتعلقة بالخصائص الفردية للشخص الذي يقوم بالإدراك
.Perceiver

أولاً: العوامل المتعلقة بالخصائص الذاتية والهيكلية للشئ المدرك:

١ - شدة أو قوة الأشياء المدركة:

كلما كان المثير الخارجية قوياً، كلما كانت فرصة إدراكه أكبر، مثال ذلك الضوضاء الشديدة والأضواء اللامعة سوف يدركها الشخص بدرجة أكبر من الصوت الناعم أو الضوء الخافت.

ويحسن المعلنون استخدام هذا المبدأ لجذب إنتباه العملاء، فغالباً ما تكون الإعلانات التجارية والتلفزيونية أعلى صوتاً من البرامج العادية.

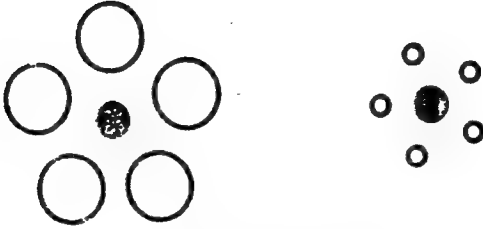
٢ - حجم الأشياء المدركة:

كلما كان حجم الشئ المدرك كبير الحجم، كلما كانت فرصة إدراكه أكبر. فعند زيارة مصنع معين، تكون الآلات الكبيرة الحجم أكثر رؤية من الآلات الصغيرة. وكذلك الحال في مجال الإعلان. فكتابة الإعلان في صفحة كاملة بالصحيفة اليومية، توفر فرصة أكبر لإدراكه بدرجة أكبر من الإعلان المكتوب في سطور قليلة وفي صفحة الإعلانات المبوبة.

٣ - التناقض والاختلاف في الأشياء المدركة:

يقضى مبدأ التناقض بأن المثير الخارجى الذى يكون ضد الأشياء المألوفة أو

المتوقعة سوف ينال درجة أكبر من الانتباه. والشكل الثاني يوضح ذلك. فالدائرة السوداء التي تقع على اليمين تبدو أكبر حجماً من الأخرى على جهة اليسار. والسبب في ذلك تباين الخلفية لكل منهما وهي الدوائر المحيطة بهما.



تأثير مبدأ التباين أو الاستلاف على الإدراك

٤ - تكرار المثيرات الخارجية:

يقصد بذلك أن تكرار المثير الخارجي سوف يجذب الانتباه ويتم إدراكه بدرجة أكبر من ذلك الذي يحدث مرة واحدة وتفسير ذلك أن عملية التكرار تتيح أكثر من فرصة للإدراك كما أن تكرارية المثير تزيد من درجة حساسيتنا تجاه هذا المثير. ويحاول المعلنون استخدام ذلك في خلق صورة فريدة لمنتج معين عن مجموعة المنتجات المماثلة. عن طريق تكرار الاعلان على فترات متقاربة وبصفة مستمرة ومن أمثلة ذلك: الإعلان بصفة متكررة عن الصابون ومستحضرات التجميل.

٥ - الحركة والنبات للمثيرات الخارجية:

يقضى ذلك بأن الناس سوف يميلون إلتباههم بدرجة أكبر للأشياء المتحركة

وبروزها بدرجة أكبر من الأشياء الثابتة. ومن أمثلة ذلك الأفلام المتحركة والناطقة أكثر جاذبية من الأفلام الثابتة أو الصامتة.

٦ - الجودة والتألف للأشياء المدركة:

تعتبر الجودة والتألف للأشياء من عوامل جذب الانتباه، فالأشياء الجديدة أو الأشياء المألوفة التي تعرض بطريقة جديدة سوف تزيد من فرصة إدراكها. مثال ذلك نقل الموظف إلى وظيفة جديدة تزيد من فرص إنتباهه لأداء وظيفته.

ثانياً: مجموعة العوامل المتعلقة بالشخص المدرك Perceiver:

إن عملية الإدراك تتأثر بمجموعة عوامل أخرى تتعلق بالشخص الذى يقوم بعملية الإدراك ومن أهم هذه العوامل:

١ - حاجات ودوافع الفرد:

حاجات الفرد، ودوافعه متغيرة، ومتجددة، وهذه تنقسم إلى حاجات فسيولوجية ونفسية واجتماعية وتحقيق الذات، هذه الحاجات لها أثرها على ادراك الفرد. مثال ذلك: الشخص الجائع، يرى فرصة عمل أخرى، عندما يطلب منه العودة إلى وظيفته السابقة بنصف الأجر فقط، فإنه قد يقفز فرحاً وسروراً بالرغم من رفضه لهذا العرض من قبل.

وعادة يسعى الفرد إلى إدراك الأشياء التى تشبع له رغباته ويتجاهل الأشياء التى تسبب له القلق والألم.

٢ - الضغوط الشخصية:

فالأفراد الذين يعملون تحت ضغوط عمل، يميلون إلى إداكه الأشياء بطريقة أقل موضوعية من أولئك الذين لا يتعرضون لهذه الضغوط.

٣ - التعلم والخبرات السابقة:

هناك علاقة كبيرة بين التعلم والإدراك، فمن طريق التعلم يتحدد دور الفرد في المجتمع وعلاقته بالآخرين. فالطفل حديث الولادة، يكون مجاله الإدراكي محدود، وتكون قدراته الإدراكية منعقدة تقريباً، ولكن مع نمو الطفل، وزيادة اتصاله وتعامله مع الآخرين، يتسع مجاله الإدراكي، وتزداد قدرته على إدراك الأشياء بدقة، وتتوقف طريقة إدراكه للأمور على الخبرة المكتسبة من التعلم. ولنأخذ مثلاً على إختلاف إدراك الأمور بإختلاف التعلم والخبرات المكتسبة. ويوضح الشكل التالي صورة معينة، مالمذى يمكن إدراكه من هذه الصورة؟ إن البعض قد يراها صورة فتاة صغيرة وجميلة وثرية، والبعض الآخر قد يراها امرأة عجوز قبيحة المنظر وفقيرة.



صورة غير واضحة لفتاة صغيرة وامرأة عجوز معا

إن السبب في إختلاف إدراك الصورة من شخص إلى آخر يرجع إلى نوع المعرفة والمعلومات التي اكتسبها الشخص من التعلم والخبرات المكتسبة. فإذا عرضنا صورة الفتاة الصغيرة الموجودة في الشكل التالي أولاً، ثم عرضنا الصورة الموجودة في الشكل السابق، فإن الشخص يقر أن هذه الصورة للفتاة الصغيرة الجميلة التي عرضت عليه من قبل، والعكس صحيح إذا عرضت صورة واضحة

للمرأة المعجوز أولاً في الشكل التالي قبل الصورة غير الواضحة الموجودة في الشكل السابق، فإنه سوف يقر إنها لامرأة عجوز.



صورة واضحة لامرأة عجوز



صورة واضحة لفتاة صغيرة

ومثال آخر لمعرفة الدور الذي يلعبه التعلم في الإدراك يتضح في الشكل التالي. فالثلاثة رجال لهم نفس الطول. ولكن يمكن إدراكهم على أن أطوالهم مختلفة، وذلك لأن المشاهد لهذه الصورة قد تعلم أن البداية في الصورة تحدد العمق والمسافة.



الدور الذي يلعبه التعلم في الإدراك



(6)



(6)

تأثير الخلفية على الإدراك

• - أهمية الشخص أو الشيء المدرك:

أحد العوامل المؤثرة في الإدراك، هو أهمية الشخص أو الشيء موضع الإدراك، فإذا كان هذا الشخص يشبع حاجاتنا اجتماعياً كالصديق أو الأب أو الأم. أو يحتل مركزاً أو منصباً هاماً في التنظيم، وله سلطة منح مكافآت، أو توقيع عقاب، سوف نهتم بدرجة أكبر بهذا الشخص ونحاول أن نعرف عنه الكثير ونجمع عنه أكبر قدر من المعلومات.

بمعرض أحد الكتاب مثلاً للدلالة على تأثير أهمية الشخص وخصائصه الشخصية على الأفراد من حوله ^(١). فيذكر أن الرئيس الأمريكي نيكسون ذهب في رحلة ونزل بأحد الفنادق، وبينما كان يعمل في غرفته في وقت متأخر من الليل، فتح باب غرفته، وطلب من أحد العاملين بالفندق أن يحضر له قهوة حالاً. ولما كان المضيف بالفندق لا يعمل في هذا الوقت المتأخر، فقد تم استدعاء مدي

الفندق، وتم إعداد القهوة، وتقديمها إلى الرئيس فى أسرع وقت ممكن. ولكن كانت المفاجأة أن الرئيس لا يطلب قهوة للشرب، ولكنه يطلب أحد مساعديه ويدعى (قهوة Coffee). وهذه الحادثة توضح لنا الاضطراب والتوتر الذى أصاب أحد العاملين بالفندق مما جعله يدرك أمر الرئيس بطريقة معينة.

المشاكل الناتجة عن تباين الإدراك

١ - الأخطاء المنطقية: Logical Error

ويقصد بذلك ميل الناس للحكم على شخص معين إعتقاداً على صفة أو خاصية واحدة تميزه، ثم تعميم هذه الصفة على الشخص للحكم عليه ككل، مثال ذلك إذا عرفت أن شخصاً يتميز بالذكاء، فإنك سوف تضعيف بعض الصفات الأخرى الجيدة فتصفه مثلاً بأنه شخص ماهر، متعاون، ونشيط، وقد يكون الواقع خلاف ذلك. وهذا خطأ شائع حيث نفترض أن صفات الشخص متلازمة ومتواجدة معاً فى كل الأحوال. فإذا كان الشخص يتميز بصفة معينة كالكذب، فإن الناس تضعيف كافة الصفات الأخرى السيئة على هذا الشخص.

٢ - التأثير المبدئى: Hallow Effect (تأثير اللقاء لأول مرة)

ويقصد بذلك إذا أدركنا شخص من أول وهلة بأنه حسن الخلق فإن هذا الإدراك أو الشعور سوف يستمر طوال الوقت.

٣ - الميل إلى إضفاء صفات المجموعة على كل فرد فى المجموعة.

ويعنى ذلك افتراض التماثل التام بين أفراد المجموعة فى كافة الخصائص وهذا خطأ، حيث يؤدى إلى تجاهل الفروق الفردية. ومثال كذلك لو كان لدى شخص مفهوم معين وهو أن بعض موظفى الحكومة روتينيون ويميلون إلى البضاء والعقيد فى حل مشاكل الجماهير، فإن هذا الشخص يصف كل موظف حكومى بهذه الصفات حتى ولو خالف ذلك الحقيقة.

٤ - الميل إلى الإدراك الدفاعي : Perceptual Defence

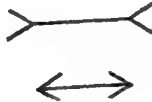
يعتقد معظم الناس أنهم دائماً على صواب، ومن الصعب الاعتراف بالخطأ تجاه الآخرين، ولذلك فإنهم يتجاهلون إدراك المعلومات والأشياء التي تتفق مع مصالحهم، ويقبلون فقط المعلومات التي تؤيد وجهة نظرهم.

٥ - إعتناء الإدراك على الإحساس والشعور

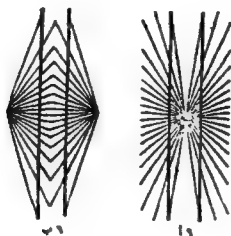
يعتبر الإحساس المدخل لعملية الإدراك، فلا يمكن أن تتم عملية الإدراك إلا من خلال الإحساس. والاحساس هو الأثر الداخلي الذي يحدث نتيجة لوجود مؤثر ينتقل إلى المراكز العصبية في المخ من خلال أعصاب خاصة فتترجم إلى حالات شعورية كالاحساس بالألوان والأصوات والروائح والحرارة والبرودة... إلخ.

ولكن قد تتعرض الاحساسات للخطأ. ومن ثم خطأ في الإدراك. وتخطئ الحواس أحياناً في معرفة الأشياء الملموسة كما هو الحال في خداع البصر حيث يرى الفرد الشيء بعينه إلا أنه لا يدركه على حقيقته. ومن أمثلة خداع البصر:

(١) في الشكل التالي يبدو المستقيم الأسفل أطول من المستقيم الأعلى وهو ما يخالف الواقع فهما متساويان في الطول والسبب هو إجهاد السهم إلى الخارج أو الداخل.



(٢) وأيضاً في الشكل التالي تبدو الخطوط المستقيمة مقوسة إلى الداخل أو الخارج.



(٣) وفي الشكل التالي صورة لرجل ملتحي تقع على وجهه بعض الظلال ولكن قد يصعب عليك التعرف عليه نتيجة للتداخل والتباين بين اللونين الأبيض والأسود، وهذا يجعلك تركز على اللون الأبيض بمفرده أو الأسود بمفرده. وهذا ناتج عن أثر خداع البصر.



بعض التطبيقات الإدارية للإدراك

يمكن الاستفادة من مبادئ الإدراك فى الأنشطة الإدارية والتنظيمية فى المنشأة ومن أمثلة ذلك:

١ - فى مجال إختيار الموظفين الجدد:

تتم عملية إختيار العاملين الجدد على أساس الاختبارات والمقابلات الشخصية، وفحص البيانات الخاصة بالموظف. وفى كثير من الحالات تكون البيانات ناقصة، وآراء المديرين غير موضوعية، ولكى تبنى قرارات الاختيار على أساس الإدراك الجيد، فيجب أن يعرف المديرين الحقائق الآتية:

- قد يكون هناك نقص فى المعلومات عن الموظف، ومن الواجب البحث عنها باستمرار.

- أن الحالة النفسية للمديرين تختلف من يوم لآخر، ويمكن أن يودى ذلك إلى عدم العدالة فى الاختيار.

- أن الأحكام المسبقة الناتجة عن أسلوب إدراكنا للأمور قد تؤدى إلى نتائج سيئة فى عملية الاختيار.

ويجب التحذر من هذه المشاكل، ويجب على المديرين أن يسألوا أنفسهم دائماً هل مدركاتنا واحساننا تجاه المتقدمين تتفق مع قدراتهم ومهاراتهم الحقيقية أم لا ؟

٢١- فى مجال تقييم الأداء:

أن تقييم أداء العاملين يتأثر بشكل كبير بالإدراك الجيد للمديرين، والتقييم الخاطى أو غير العادل، قد يتسبب فى عدم بذل المجهودات الكبيرة بالنسبة للعاملين المختارين، وقد يتركوا العمل المنشأة وبصفة خاصة يجب على المديرين

أن يعرفوا النواحي الآتية:

- إن العلاقات الشخصية بينهم وبين بعض المديرين العاملين، وأن نظرتهم الخاصة إلى بعض مراكز المرؤسين وشخصياتهم، سوف لا تحقق عدالة التقييم.
- القضاء على تأثير الحكم على الشخص من خلال المعرفة العامة، أو التأثير الأولى لبعض الأشخاص.
- الاستعداد لتغيير آرائهم وطريقة إدراكهم وبالذات عندما يحسون بتحسين الأداء للعاملين.

٣ - فى مجال علاقات العمل:

غالباً ما يكون هناك تأثير كبير للإدراك فى العلاقات بين الأفراد فى العمل، وخاصة بين العمال. وسوء الفهم والإدراك إلى تقليل الاتصالات، وسوء العلاقات بين العاملين، وخلق الصراع بينهم. ولتحقيق رقابة على ذلك. لا بد للمديرين أن يلاحظوا طبيعة العلاقات بين المرؤسين، وعندما يحس المدير أن هناك سوء للعلاقات بين العاملين، يجب أن يتخذ بعض الاجراءات مثل:

- التعرف على آراء العاملين فيما يخص المشاكل التى قد يتعرضون لها.
- التقدير السليم للمعوقات الإدراكية لدى العاملين.
- تشجيع العاملين على مناقشة آرائهم واقتراحاتهم مع بعض البعض.
- تقدير معلومات جديدة لتصحيح سوء الإدراك أو الفهم بين العاملين.

أمثلة لبعض المشكلات الناتجة عن تباين الإدراك:

- ١ - قد تعتقد الإدارة العليا فى المنشأة أنها تمارس الأسلوب الديمقراطي فى القيادة، وذلك عن طريق السماح للعاملين بإبداء الرأى فى مشاكل العمل

قبل إتخاذ القرارات اللازمة، إلا أن العاملين من ناحيتهم قد يرون أن الإدارة العليا لا تتيح لهم فرص كافية لتقديم اقتراحاتهم. ولا تستخدم أساليب جيدة فى الإتصال بهم، ويعتقدون بالتالى أنها إدارة متسلطة. وهذا المناخ لا يسمح بتحقيق أهداف المنشأة. ويمكن لإدارة المنشأة أن تتعرف على وجهات نظر العاملين، وذلك بجمع بيانات عن العاملين عن طريق الاستقصاءات أو الطرق الأخرى المتاحة.

٢ - كذلك قد يحدث تباين فى الإدراك بالنسبة لسياسات إدارة الأفراد، فقد نعتقد المنشأة أن لديها سياسة جديدة للمرتبات والأجور، وأنها تحقق دخولا للعاملين أعلى من المنشآت المنافسة، فى حين يرى العاملون أن نظام الأجور سئ، وأن الإدارة تسعى إلى استغلالهم. ويؤدى هذا التباين فى الإدراك إلى مشاكل مثل الاضراب عن العمل، أو عدم بذل الجهد اللازم.

وقد يحدث تباين فى الإدراك حول سياسة الترقية، عندما يرى المدير العام ترقية أحد الموظفين على أساس الكفاءة، بينما يرى بعض العاملين أنهم أحق بهذه الترقية. وأن الشخص المختار أقل كفاءة منهم.

حالة عملية

نفس الحادث: إدراكات مختلفة

من واقع تقرير إدارة المرور بتاريخ ٩ يوليو ١٩٩٨، الساعة ١.٢٧ دقيقة ظهراً، تسبب الانوبيس رقم ٣٧٧٣ إسكندرية فى حادث مرورى، ولم يترتب عنه أية خائر بشرية. وقد وصل ضابط المرور إلى مكان الحادث. ولم يتمكن من رؤية سائق الانوبيس. ولأن السائق كان فى حالة سيفة، فقد إنتقل الركاب إلى أنوبيس آخر، وتم سحب الانوبيس إلى الجراج لإصلاحه.

وقد رفعت إلى مدير عام الشركة ثلاثة تقارير عن الحادث تقرير من إدارة المرور، وتقرير من مدير النقل، وتقرير من السائق، وقد جاء فى تقرير مدير إدارة النقل: أن السائق أداؤه جيد فى خلال الشمانى سنوات الماضية، ولكن أداؤه انخفض خلال السنة الماضية. وقد أتهم فى تعاطى بعض المشروبات الكحولية أثناء العمل.

وقد ذكر تقرير مدير النقل، أن السائق شوهد بالقرب من مقهى فى الساعة الثالثة من نفس يوم الحادث. وقد اقترح مدير النقل فى تقريره فصل السائق من عمله طبقاً لللائحة التى تنص على فصل العامل إذا تعاطى مشروبات كحولية أثناء العمل، أو ترك الانوبيس فى حالة الحوادث مهما كانت الظروف.

وقد اختلفت وجهة نظر السائق، فقد جاء فى تقريره: أنه حاول تفادى الصدام بسائق دراجة، فأنحرفت عجلة القيادة، واصطدم الانوبيس بشجرة على جانب الطريق مما تسبب فى ضرر بسيط بالأنوبيس. وقد اضطر السائق إلى المتى مسافة ليست بالقصيرة للبحث عن تليفون للإبلاغ عن الحادث، وقد ذهب بعد ذلك إلى النقابة لشرح الموقف بعد الإبلاغ مباشرة.

وبمجرد أن رجع السائق إلى مكان الحادث لم يجد الأنوبيس، وتعلكه

الخوف. وقرر الذهاب إلى مقر الشركة. ولكن بسبب بعد مقر الشركة وطول المسافة (تزيد عن ٥ أميال)، وبسبب أُنْتِهَاء وِردِته في الساعة الثالثة ظهراً، فقد توقف في مقهى صغير الشاي قبل عودته إلى مقر الشركة.

الأسئلة:

- ١ - لماذا اِختلَفت المعلومات التي وردت في التقريرين المرفوعين من السائق ومن مدير النقل، وهل تعتقد أن كل من المدير والسائق لديه إدراك مختلف عن نفس الحادث؟ .
- ٢ - ما هي المعلومات الإضافية التي تحتاجها لو كنت في مكان المدير العام، وكيف يستطيع أن يوضح إدراكه الخاص لنفس الحادث؟
- ٣ - في ضوء المعلومات الواردة بالحالة، ماهي الاقتراحات التي تراها مناسبة لحل هذه المشكلة؟

الفصل السادس
الشخصية الإنسانية
(Personality)

لا شك أن الشخصية الجذابة لها تأثيرها القوي على الآخرين. وتوجيه سلوكهم، ويتمنى كل فرد أن يتمتع بهذه الشخصية. ولكن لو نظرنا لوجدنا أن الكثير من أصدقائنا، وزملائنا لهم شخصياتهم المتباينة، وعلى سبيل المثال:

١ - هناك الشخص المتردد، وهو كثير التردد في حديثه وسلوكه، يكره البت في الأمور واتخاذ قراراته بنفسه، يتردد بسرعة، ولا يستقر على رأى.



الشخص المتردد

٢ - وهناك الشخص الصامت، وهو دائماً يستمع إلى الآخرين دون أن يتكلم، هادئ الصبح، لا يظهر اعتراضاته أو رضاه، لا يقضى إلى الآخرين بأى شئ عن العمل أو خارجه، ويصعب معرفة ما بداخله.



الشخص الضامت

٣ - وهناك الشخص الثرثار، الذي يتصرف عكس الشخص الضامت، الكلام لا ثمن له، يتحدث كثيراً في موضوعات في العمل و غير العمل، دائماً يبدو غير منطقي في الحديث، ويمكن أن يضيع الوقت دون اهتمام.



الشخص الثرثار

٤ - وهناك الشخص الجاد، وهو دائماً إيجابياً، حاسم في معانيته للأمور، يجد الاقتراحات والحلول للمشاكل التي تواجهه، وهو صريح، يتحمس دون كلل، مفاوض ماهر، يقدم إقتراحات باستمرار.



الشخص الجاد

٥ - وهناك الشخص الصديق، حلو الحديث، المرح، يجاذبك في شتى الأمور، سهل المقابلة، يشعر بالأمان، وقد يتركك إلى الأبد إذا كذبت عليه.



الشخص الصديق

٦ - وهناك الشخص المتسرع المندفع، تراه دائماً متعجلاً في حديثه وأفعاله،

يقطع عليك الحديث، قلق الشعور، قد يوافق على رأيك ثم يعدل عنه بسرعة، وقد يؤدي إلى الإعاقة في العمل.



الشخص المتسرع المتدفع

٧ - وهناك الشخص المتشكك، يتقذك دون مناسبة، لا يأخذ أقوالك قضية مسلماً بها، لا يثق في الآخرين، قد يبدو غير لبق في كثير من الحالات. استفساراته كثيرة ومتكررة.



الشخص المتشكك

٨ - وهناك الشخص المتصلب برأيه، ذو العقلية المغلقة، دائم التشبث برأيه بشدة، إذا اقتنع برأى معين لا يغيره، قد يغضب بسرعة، يريد دائماً أن يترك انطباعاً بأهميته لدى الآخرين.



الشخص المتصلب برأيه

إن هذه الاختلافات في طبيعة الأفراد وأنماط شخصياتهم تدعونا إلى التساؤل عن نواحي أساسية مثل:

- * ماهو مفهوم الشخصية الإنسانية؟
- * كيف تتكون الشخصية الإنسانية؟
- * ماهى النظريات المفسرة للشخصية الإنسانية؟
- * ماهى العلاقة بين الشخصية الإنسانية والتوافق الاجتماعى؟
- * ماهى أهمية دراسة الشخصية الإنسانية فى مجال إدارة الأعمال؟

و سوف تنازل هذه النقاط بالتفصيل فى الصفحات القادمة.

مفهوم الشخصية الإنسانية:

يمكن فهم الشخصية الإنسانية على أنها مجموعة الخصائص التى يتميز بها الشخص، وهذه الخصائص تنظم جميعها فى نظام ديناميكى، بحيث تبدو ككيان متكامل، وهى التى تحدد علاقة الفرد بكافة الأفراد المتعاملين معه وأيضاً تحدد إستجابته فى المواقف التى تواجهه، وعلى ذلك فالشخصية الإنسانية تحدد دور الفرد من حيث:

* تأثير الفرد على الآخرين.

* مدى إستجابة الفرد للآخرين.

ويستند المفهوم السابق للشخصية إلى ثلاثة افتراضات أساسية هى:

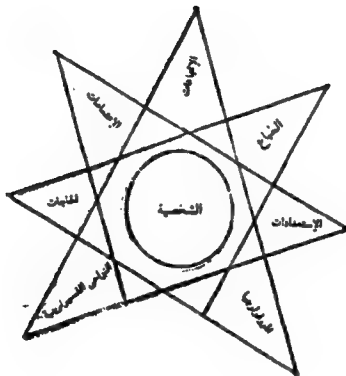
١ - أن الخصائص المميزة للفرد لها صفة الإستمرارية، أى أنها سوف لا تتغير لفترة طويلة.

٢ - أن الخصائص المميزة للفرد، هى المحدد الرئيسى لسلوك الفرد.

٣ - أن الخصائص الشخصية للفرد، تؤثر فى سلوك الفرد فى مختلف المواقف.

ونعكس الشخصية وفقاً لهذا المفهوم أشياء متعددة متعلقة بالفرد مثال إيجابياته، أهتماماته، حاجاته، استعداداته، طباعه، النواحي الفسيولوجية والمورفولوجيا (شكل وهىة الإنسان) كما يوضحها الشكل الآتى:

أنواع الخصائص التي تمثل الجوانب المختلفة لشخصية الفرد
(الشخصية كيان متكامل)



مكونات الشخصية الإنسانية

كيف تتكون الشخصية الإنسانية؟

تساهم مجموعة من العناصر في تكوين شخصية الفرد، وهذه العناصر تتفاعل مع بعضها البعض - مع مرور الوقت - لتحدد شخصية الفرد، ومن أهم هذه العناصر:

١ - المكونات الجسدية والبيولوجية:

من أمثلة هذه المكونات: الأعضاء الحسية للإنسان، الجهاز العصبي، القوة المضلية، طول أو قصر القامة، اللون... إلخ. وللوراثة دور كبير في التكوين الجسماني للفرد، حيث تنتقل الصفات الوراثية من جيل إلى آخر عن طريق الجينات Gense والكروموزومات Chromosomes.

والتكوين الجسماني له تأثير على الفرد، فهو الذي يحدد قدرة الفرد على التأقلم والتفاعل مع الآخرين، ومع البيئة الاجتماعية التي يعيش فيها.

٢ - المكونات العقلية:

ومن أمثلة ذلك الذكاء، والقدرات الذهنية التي يتحتمع بها الفرد، ومن المعروف أن مخ الإنسان يتكون من ملايين الخلايا التي تتحكم في الجهاز العصبي للإنسان. والمكونات العقلية تحدد قدرة الفرد على التعلم واكتساب الخبرات.

٣ - المكونات الوجدانية:

ومن أمثلة ذلك: دوافع وحاجات الفرد، وهذه لها دور كبير في تكوين شخصية الفرد نتيجة محاولاته المتكررة في إشباع هذه الحاجات.

٤ - مساهمات الأسرة في تكوين الشخصية:

للأسرة تأثير كبير على النمو المبكر للشخصية، ويلعب الأباء دور كبير في

تحديد هوية الفرد. وقد ركزت كثير من الدراسات على أهمية بيئة المنزل التي يوفرها الوالدين لأبنائهم، وقد دلت هذه الدراسات على أن الأطفال التي تتراوح سنهم بين الرابعة والسادسة ويعيشون في منازل يسودها جو الديمقراطية، عادة ما يكونون أكثر هدوءاً، وأقل جدلاً، وشديدي الحساسية للمديح أو اللوم، وناجحين اجتماعياً أكثر من الأطفال من منازل تسودها روح التسلط من الوالدين.

٥ - مساهمات النواحي الحضارية في تكوين الشخصية:

تساهم العوامل الحضارية في تكوين شخصية الفرد، ويلعب التعلم دور كبير في اكتساب النواحي الحضارية. وحضارة المجتمع تحدد بدرجة كبيرة بعض الخصائص السلوكية مثل الاعتماد على النفس، العدوانية، المنافسة، والتعاون. ومن أمثلة دور الحضارة في تكوين شخصية الفرد، نجد أن الحضارات الغربية بصفة عامة تشجع وتكافئ الشخص المعتمد على نفسه، الراغب في الإنجاز ومنافسة الآخرين، بينما الحضارات الشرقية قد لا تحب ذلك.

٦ - مساهمات النواحي الاجتماعية في تكوين الشخصية:

هناك إهتمام متزايد بتأثير النواحي الاجتماعية على شخصية الفرد، بجانب النواحي البيولوجية والأسرية والحضارية السابق ذكرها، فالبيئة الاجتماعية تساهم بدرجة كبيرة في تكوين شخصية الفرد، حيث يقضى الفرد جزءاً كبيراً من حياته في تفاعل مع الآخرين في البيئة المحيطة به. وهناك مستويات مختلفة للتفاعل الاجتماعي، فهناك التفاعل بين الأفراد مثال ذلك التفاعل بين الزوج وزوجته، وبين الطالب والأستاذ والأبن والأب، وهناك التفاعل بين الفرد والجماعات، مثال ذلك التفاعل بين المدرب وفريق كرة القدم، والأمم وجماعة المصلين، وهناك أخيراً التفاعل بين الفرد والثقافة العامة، مثال ذلك العادات والتقاليد الاجتماعية، وتحدد الثقافة العامة مجموعة التوقعات الواجب على الفرد إتباعها.

٧ - مساهمات العوامل الموقفية الحالية:

أن للمواقف القوية التي يتعرض لها الفرد تأثير كبير على تكوين شخصيته، مثال ذلك الفرد الذي تتميز شخصيته بالحاجة العالية للقوة أو السلطة والانجاز، عندما ينقل إلى مكان عمل يتميز بالبيروقراطية الشديدة، فإن هذا الفرد قد يصاب بالأحباط ويتصرف بلا مبالاة أو بعداونية، ويبدو ظاهرياً أن هذا الشخص كسولاً أو مسبباً للمشاكل في حين أن تاريخه الوظيفي خلاف ذلك. والسبب في تغير شخصيته هو الظروف الموقفية التي تعرض لها الشخص.

تذكر أن...

من أهم العوامل التي تساهم في تكوين الشخصية هي:

* العوامل البيولوجية والجسمانية.

* العوامل العقلية.

* العوامل الأسرية.

* العوامل الحضارية.

* العوامل الاجتماعية.

* العوامل الموقفية.

نظريات الشخصية الإنسانية

لقد ظهرت عدة نظريات لدراسة وتحليل الشخصية الإنسانية. وسوف نذكر فيما يلي بعض هذه النظريات:

أولاً: نظرية الأنماط

تصنف هذه النظرية الشخصية الإنسانية إلى أنماط مختلفة، وكل نمط يتميز بخصائص معينة ومن أمثلة هذه الأنماط:

١ - الأنماط المزاجية:

ومن أمثلتها:

- النمط الحاد الطباع، المتقلب الشخصية.
- النمط المكتئب أو السوداوى، وهو يعيل إلى الصمت والخوف والتشاؤم.
- النمط اللعناوى الباردة الجاف فى طباعه.
- النمط الدموى المتحمس الذى يتميز بالثقة والمغامرة.

٢ - الأنماط الجسمانية:

ومن أمثلتها:

- النمط البطنى، وهو الذى يتسم بسمنة البطن وامتلاء الجسم، وأصحاب هذا النمط تصنف شخصياتهم بالروح المرحية وحب الترفيه، وبالصبر والاحتمال.
- النمط العضلى، وهو الذى يتسم بالقوة العضلية، وأصحاب هذه النمط تتميز شخصياتها بحب السيطرة والمخاطرة والاندفاع.
- النمط النحيل، وهو الذى يتم بالنحافة ونعومة الجسم، وأصحاب هذا النمط تتميز شخصياتهم بالجدة والعزلة عن الآخرين.

٣ - الأنماط النفسية:

ومن أمثلتها:

- النمط العلمى.

- النمط المتكرر.

- النمط البوهيمى.

- النمط الجمالى.

ومن الانتقادات الموجهة إلى نظرية الأنماط أنها لا تتفق مع الواقع المحلى، فكثير من الأفراد يتمثلون فى تكوينهم الجسمانى، ومع ذلك تختلف شخصياتهم، كما أنها تعتمد على عنصر واحد أو خاصية واحدة فى حين أن الشخصية الإنسانية تتكون من هذه العناصر جميعها.

ثانياً: نظرية السمات

يمكن الحكم على الشخصية الإنسانية وتفسيرها فى خلال السمات النفسية للفرد بإعتبار أن هذه الشخصية هى مجموع سمات الفرد، ومن أهمها الذكاء، القيادة، السيطرة، الثقة بالنفس، التعاون والخوف... إلخ.

ويمكن تقسيم الشخصية الإنسانية إلى ثلاثة أنواع وفقاً لمدى استجابة الفرد للتفاعل مع الآخرين:

١ - الشخصية السلبية:

يتصف أصحاب هذه الشخصية بالاستقلالية، ولذلك فإنهم يتجنبون الاتصال بالآخرين، ويميلون إلى الانعزالية..

٢ - الشخصية الإيجابية:

يتصف أصحاب هذه الشخصية بالتعاون مع الآخرين، والرغبة فى التفاعل معهم، ولذلك فهو دائمو البحث عن الأصدقاء.

٣ - الشخصية النافرة:

يتصف أصحاب هذه الشخصية بالرغبة فى إستغلال الآخرين، والسعى إلى تحقيق مصالحهم الشخصية بغرض النظر عن مصالح الآخرين، ولذلك فإنهم عادة ما يميلون إلى العدوان والمنافسة.

• وطبقاً لنظرية السمات سوف نذكر بعض الأمثلة لخصائص شخصية الفرد وفقاً لمدى الإقبال والتفاعل مع الأفراد الآخرين فى المجتمع:

١ - الشخصية المتكبرة: يتصف صاحب هذه الشخصية بالثقة الزائدة بالنفس، وحب المظهرية، والتعالى على الآخرين، وعكس هذه الشخصية. الشخصية المتواضعة.

٢ - الشخصية المسيطرة: يتصف صاحب الشخصية بقوة الإرادة، ويسعى دائماً إلى القيادة وإصدار الأوامر، وعكس هذه الشخصية الشخصية الخاضعة.

٣ - الشخصية المقلبة على الآخرين: يتصف صاحب هذه الشخصية بالإقبال على الآخرين وتصديقهم والتفااضى عن أخطاء الآخرين. وعكس هذه الشخصية، الشخصية الراضية للآخرين.

الشخصية الإنسانية والتوافق أو التكيف الاجتماعى

يسمى كل فرد إلى تحقيق التوازن الخارجى بين شخصيته وبين البيئة المحيطة به. ويتم هذا التوازن عندما يحقق التكيف والتوافق بينه وبين بيئته، بما يسمح بإشباع حاجاته والتغلب على الصعوبات التى تقف حجرة عثرة دون إشباعها.

وإذا لم ينجح الفرد فى التكيف مع الظروف البيئية المحيطة به، فإنه يقع فريسة للاضطراب النفسى والتوتر، وعادة يلجأ الفرد إلى وسائل دفاعية كرد فعل ضد أى تهديد خارجى. وسوف نذكر فيما يلى بعض مظاهر التهديد والوسائل الدفاعية التى يلجأ إليها الفرد لحماية ذاته:

القلق Anxiety:

يصاب الفرد بالقلق عندما يتعرض لعوامل تهدد وجوده، وهو يمثل إستجابة لعوامل غير محددة فى البيئة المحيطة. ومن أعراض القلق: الأرق وعدم الرغبة فى النوم، وعدم الراحة والعجز واليأس بدون سبب معلوم.

التعارض النفسى Conflict:

يحدث التعارض عندما يواجه الفرد بمشكلة إتخاذ قرار معين أو تصرف فى موقف معين، ويتردد فى إختيار القرار أو التصرف المناسب. ويمكن أن نميز بين ثلاثة أنواع من التعارض:

- تعارض ينشأ عند الرغبة فى عمل شيئين لهما نفس المزايا، ولكن يجب إختيار شئ واحد فقط. مثال ذلك أن تتاح لطالب التوظيف فرصتين للعمل، وله أن يختار إحداهما. وهاتين الفرستين لهما نفس الجاذبية والرغبة والمزايا.

- تعارض ينشأ عندما يكون مطلوباً من الشخص إختيار واحداً من شيئين غير مرغوبين له بنفس الدرجة. مثال ذلك الطالب الناجح فى الثانوية العامة والذي توجد أمامه فرصة للالتحاق بكليتين لا يرغبهما، ولا تتفقا مع قدراته.

- صراع ينشأ عندما يكون مطلوباً من الشخص عمل شئ يرغبه، ولكن ذلك يعرضه لعقاب أو ضرر معين أو يمنعه من الاستمرار فى الحصول على ميزة معينة. مثال ذلك الموظف الذى تتوافر أمامه فرصة الترقية إلى وظيفة أعلى درجة، ولكن لا بد له من نقل مقر إقامته إلى بلد آخر. أو يتطلب منه التنقل المستمر.

تحليل العلاقات التبادلية والشخصية الإنسانية

للوصول إلى فهم أفضل للشخصية الإنسانية، فإن الأمر يستلزم تحليل العلاقات التبادلية بين الأفراد. وأسلوب تحليل العلاقات التبادلية يساعد على فهم الإنسان لنفسه وأيضاً فهمه للآخرين بشكل يحقق الاتصال الفعال.

ويستند التحليل التبادلي على إفتراض أساسي، وهو أن الشخصية الإنسانية تتكون من أجزاء هي:

١ - حالة الأنا الوالدية Parent Ego State .

٢ - حالة الأنا البالغ Adult Ego State .

٣ - حالة الأنا الطفل Child Ego State .

ويمكن التعبير عن هيكل الشخصية بأجزائها الثلاثة كالاتي:



هيكل الشخصية الإنسانية

وستتناول باختصار تحليل لكل من حالات الأنا الثلاث:

١ - حالة الأنا الوالد Parent Ego State :

لكل فرد منه شخصية والديه مختلفة، فالفرد الذى يتأثر بشخصية والديه انتقادية، تميل إلى إعطاء النصيحة، فإنه قد يسلك نفس السلوك، فالعادات والتقاليد والقيم فى أى مجتمع تنتقل من جيل إلى جيل آخر، من خلال حالات الأنا الوالد، فالطريقة التى تطهو بها الزوجة الطعام قد ترجع إلى أجيال قديمة مضت، وقد يقلد الفرد الشخصية الوالدية بشكل ظاهر فى تعامله مع الآخرين، وذلك عندما يستخدم الفرد نفس الإيماءات أو نبرات الصوت.

وتظهر حالة الأنا الوالد، وتتحكم فى الفرد عندما:

* ننتقد شخص أو شئ ما.

* نحنو أو نساعد شخص ما.

* نفعل بفرح أو بغضب نتيجة تصرفات الآخرين.

وننمو حالة أنا الوالدية فى الفرد منذ الصغر، فبدون إدراك يبدأ الطفل فى تقليد أو تمثيل شخصية الأب، فقد يظهر الطفل الرعاية والحنان تجاه نفس الأشياء أو الأشخاص كما يفعل والده أو والدته، وقد ينتقد الفرد زملاءه فى العمل، ويوجه لهم عبارات التوبيخ كما كان والده أو والدته ينتقده أو يوبخه.

٢ - حالة الأنا البالغ Adult Ego State :

تشير حالة الأنا البالغ إلى قدرة الطفل على التفكير الرشيد، وذلك عن طرق تجميع المعلومات من مصادرها المختلفة، وتخزينها واستخدامها فى اتخاذ القرارات المناسبة. كذلك تظهر حالة الأنا البالغ عندما يقرأ الفرد كتاباً أو يحل مسألة رياضية أو يخطط لمشروع معين.

وتتأثر حالة الأنا البالغ بحالة تعليم الشخص، وكلما كانت المعلومات التى

حصلت عليها من التعليم والخبرات المكتسبة كبيرة، كلما كانت القرارات التي يتخذها الفرد أفضل.

٣ - حالة الأنا الطفل Child Ego State :

عندما يتصرف الفرد بنفس الطريقة التي يفعلها في طفولته، فإنه يكون في حالة الأنا الطفل. مثال ذلك عندما يصرخ الفرد ويكي وهو طفل ليجبر والده على الموافقة على تصرف معين، فإنه قد يفعل نفس السلوك عندما يكبر ليحصل على ما يريد. إذن يكون الفرد في حالة أنا الطفولة عندما يتصرف بنفس المنطق الذي كان يتصرف به وهو طفل صغير.

وقد يقال أن بداخل كل منا طفل، ويقصد بذلك المشاعر والتصرفات التي مارسناها ونحن أطفال، والتي نخزنها في ذكرائنا، ونستدعيها وقت الحاجة إليها، وتظهر حالة الطفولة عندما نتعرض لحالات: الغضب، الخوف، القلق...

ويمكن تقسيم حالة الأنا الطفل إلى ثلاثة أجزاء:

١ - الطفل الفطري Natural Child: وهو الذي يتصرف بحرية وطلاقة، فهو يفعل أي شيء يريده، دون تفكير في العواقب.

٢ - الطفل الأستاذ الصغير Professor Child: وهو الذي يتصرف بحكمة وفطنة، وهو الذي يملك قدرات إبتكارية تجعل الآخرين يقفون بجانبه.

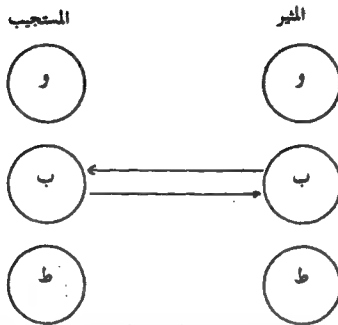
٣ - الطفل المتكيف Adapted Child: وهو الذي يتصرف في ضوء ما سمعته من خبرات عن كيفية زهو طفل، ويتم التكيف عن طريق التدريب، التزئير الذي تعرض له، فهو يتعلم طرق المقبولة من الآخرين، فهو ينسحب من الموقف الذي قد حرضه للانتقادات او التوبيخ

التحول بين حالات الأنا الثلاث:

قد يكون التحول أو التنقل بين حالات الأنا مفيدة وضرورية. حتى يتمكن الفرد من تحقيق النجاح في المواقف المختلفة وفي تدعيم علاقاته مع الآخرين. فالفرد الجاد المفكر (الذى يستخدم (الأنا البالغ) قد يكون من المفيد له التحول في بعض الأحيان إلى (الأنا الطفل) عندما يكون في رحلة ترفيهية حيث يحاول التسلية والترفيه، وتختلف قدرات الأفراد من التحول من حالة إلى أخرى، فبعض الأفراد يتصفون بالقدرة على نصح الآخرين (حالة أنا والدية) ويتصرفون بالحكمة والموضوعية (حالة أنا بالغ) وأيضاً يكونوا مرجحين (حالة أنا طفل) في نفس الوقت. ومثل هؤلاء يمكنهم التحول من حالة أنا إلى حالة أنا أخرى، ولكن بعض الأفراد يصعب عليهم التحول من حالة أنا أخرى، وذلك بسبب تفضيلهم لحالة أنا معينة. مثال ذلك بعض الأشخاص يتصرفون بناء على مشاعرهم دون تفكير، وقد يضرون بأنفسهم بالانغماس في أفعال سيئة، وهؤلاء يمكن تعريفهم بأنهم في حالة طفولة دائمة. والبعض الآخر يتصرفون بحكمة ويتخذون قراراتهم على أساس الحقائق وليس على أساس المشاعر والعاطفة، هؤلاء يمكن النظر إليهم على أنهم في حالة أنا البالغ الدائمة.

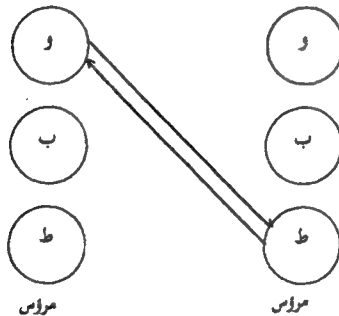
تطبيقات في التحليل التبادلي

تتم عملية التبادل بين حالة أنا في شخص معين وبين حالة أنا في شخص آخر. فعندما يتحدث شخص إلى شخص آخر، فإنه يتوقع إستجابة منه، أى أن عملية التبادل تتم في حالة وجود مشير ومستجيب. وبوضوح الشكل التالي عملية التبادل بين أنا البالغ لشخص معين وأنا البالغ لشخص آخر:



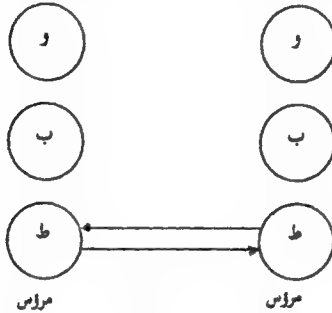
(تبادل بين أنا بالغ وأنا بالغ)

حيث (و) تمثل الأنا الوالدية، (ب) تمثل الأنا البالغ، و (ط) تمثل الأنا الطفل. وقد يتم التبادل بين أنا والدبة لدى شخص وأنا طفل لشخص آخر كما يظهر من الشكل الآتي:



(تبادل بين أنا طفولة وبين أنا والدية)

وقد يتم التبادل بين (أنا طفل) لشخص وبين (أنا طفل) لشخص آخر كأن:
يتم الاتصال بين مرؤس ومرؤس آخر. ويتضح ذلك من الشكل الآتى:



(تبادل بين حالتى أنا طفل)

أوجه الاستفادة من التحليل التبادلى:

يمكن الاستفادة من التحليل التبادلى لمساعدة المديرين على فهم مرؤسيهم وتحديد أفضل الطرق للتعامل معهم. فإذا استطاع المدير معرفة حالات إلأما التى يتصرف المروسين من خلالها، فإنه سيكون فى وضع أفضل يمكنه من دراسة وتحليل ما يقولونه، وسيتعامل معهم بطريقة أكثر موضوعية.

مثال ذلك عندما يغضب المرؤس أو يتصرف بطريقة إنفعالية (حالة أنا الطفل) فإن المدير يتفهم الموقف، وقد يشجع المرؤس على بذل مجهود أكبر فى شرات القادمة، يقدم له النصح والأرشاد للوصول إلى نتائج أفضل (حالة أنا والدية).

أهمية دراسة الشخصية فى مجال الإدارة:

يمكن الاستفادة من دراسة الشخصية الإنسانية فى بعض مجالات إدرو

ومنها على سبيل المثال مجال الاختيار والتعيين للقوى العاملة المطلوبة، حيث تهدف عملية الاختيار إلى البحث عن الشخص المناسب للوظيفة المناسبة، وذلك عن طريق تحقيق التوافق بين مواصفات الشخص ومواصفات الوظيفة.

ولكى يتحقق هذا الهدف لابد من دراسة شخصية الفرد والتعرف على جوانبها المختلفة. ويتم ذلك من خلال مراحل عملية الاختيار. كإجراء الاختبارات بأنواعها المختلفة، وعقد المقابلات الشخصية. ويتم الاستفادة من المقابلات الشخصية بصفة خاصة فى بعض الوظائف. مثال ذلك الوظائف التى تستلزم التعامل مع الجمهور كوظائف العلاقات العامة ووظائف البيع والإعلان.

كذلك يتم الاستفادة من دراسة الشخصية الإنسانية فى إختيار الأشخاص الصالحين لشغل الوظائف القيادية فى المنشأة نظراً لما تتطلبه هذه الوظائف من صفات معينة فى الأشخاص الذين يتولونها.

حالة عملية

تقدم المهندس وهذان رئيس قسم العمليات بالشركة بمذكرة إلى إدارة الشركة، يقترح فيها فصل كل من عبد الجبار العامل بالقسم، والمهند العطاى الذى يعمل بالقسم أيضاً. وقد برر رئيس القسم اقتراحه بسبب المنازعات المتكررة التى تحدث بينهما. وأيضاً لكثرة الشكاوى إلى يقدمها كل منهما تجاه الآخر. وقد أمكن الحصول على المعلومات التالية عن كل من عبد الجبار والعطاى:

أوجه الاستفادة من التحليل التبادلى:

* عبد الجبار: عامل كفاء، مطيع للأوامر، ينفذ تعليمات رؤسائه بدقة، هادئ الطبع، عمره ٥٠ سنة، يحمل شهادة متوسطة، ويعمل فى الشركة منذ ٢٠ سنة.

* العاطفى: مهندس، عمره ٣٠ سنة، بدأ العمل بالشركة منذ ٥ سنوات، طموح، يتميز بالحيوية والنشاط، ولكنه يميل إلى العدوانية والشعور بأنه أفضل من الآخرين دائماً يخرج عن المألوف، ولا يلتزم كثيراً بتوجيهات رؤسائه، مستوى ذكائه عالى بالنسبة للعاملين معه فى القسم وإنتاجيته مرتفعة.

المطلوب:

١ - إبداء رأيك فى هذه المشكلة، موضحاً نمط الشخصية التى يتجمع بها كل من عبد الجبار والعطاى.

٢ - من دراستك للشخصية - ماذا تقترح لرئيس القسم لتحسين العلاقة بين العاملين بالقسم من ناحية، وبينه وبين هؤلاء العاملين من ناحية أخرى؟.

مثال تطبيقي

إدارة الاجتماعات

شخصيات الأعضاء كما يراها رئيس الجلسة
من زحمة كليله ومرتنة



١ - النوع الخفيف بأسأله:

ينسب الفخاخ لرائد الجلسة: أعد أسأله ثانية إلى أعضاء الجماعة.

٢ - النوع المتعالي:

لا توجه له نقداً استخدام أسلوب «نعم.... ولكن».

٣ - النوع البليد السلي:

سأله عن عمله، وشجعه على ذكر أمثلة لما يثير اهتمامه من عمل.

٤ - النوع الغير المتعاون (المعرض المغلق)

أضرب على وتر طموحه وعواطفه أتعرف بعلمه وخبرته واستخدمهما.

٥ - النوع المنطقي (المعجول):

وجه إليه أسأله سهلة. زد من ثقته بنفسه. امتدح قوله ما أمكن

٦ - النوع الثور:

قاطعة بلباقة - خذ من الوقت الذي تسمح له به.

٧ - النوع الدعي (يزعم العلم بكل شيء):

دع الأعضاء يعالجون أمر نظرياته

٨ - النوع الإيجابي:

يساعدك مساعدة عظيمة في المناقشة، مكنه من الاشتراك في سير الجلسة. وأحرص على استخدامه في تقديم المناقشة

٩ - النوع المشاغب:

احتفظ بهدوئك. ولا تشبكت في جدل معه، اخدم معه أسلوب المؤتمرات. امعه من إحكام الجلسة.

الفصل السابع
الدافعية
(Motivation)

تعريف الدافعية^(١):

يرجع مصطلح الدافعية (Motivation) إلى الأصل اللاتيني لكلمة (Movere) التي تعنى «تحرك» على أن هذا التعريف محدود لا يصلح لشرح عملية الدوافع البالغة التعقيد.

لقد قام واضعو نظريات الدافعية بتطوير وجهات نظر مختلفة بعض الشيء حول الدافعية تركز على مفاهيم مختلفة. وعموماً، أدت وجهات النظر المختلفة حول الدافعية إلى ثلاثة استنتاجات مختلفة:

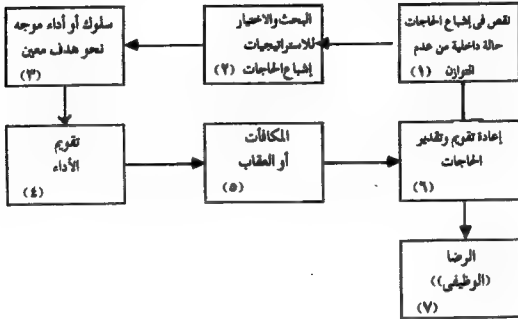
- ١- يجب أن يركز تحليل الدافعية على عوامل تثير أو تحرك نشاطات المخ.
 - ٢- تتوجه الدافعية توجهاً عملياً أو إجرائياً فتتعلق بالاختيار والاتجاه والأهداف.
 - ٣- تختص الدافعية أيضاً بكيفية ابتداء السلوك واستمراره أو إيقافه، ونوعية رد الفعل الذاتى الموجود فى الفرد أثناء هذه العملية.
- نموذج أساسى للدافعية:

اعتماداً على تلك الاستنتاجات. نستطيع أن نقدم نموذجاً أساسياً للدافعية يتضمن مفاهيم الحاجات والدوافع، والأهداف والحوافز. وتتمثل الخطوة الأولى فى تطوير النموذج الأساس للدافعية فى إيجاد علاقة لهذه المتغيرات فى إطار عمل متتابع أو متوال كما هو موضح بالشكل التالى:

(١) تم الاعتماد فى هذا الفصل على:

اندرودى. سيزلافى، السلوك التنظيمى والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٩٨١ ص ٨٨ وما بعدها.

النموذج الأساسي للدافعية



يعرض هذا النموذج ، الدافعية كعملية متعددة الخطوات كالآتي :

أولاً: تؤدي إثارة الحاجة إلى حالة من عدم التوازن (أى توتر) فى داخل الفرد الذى يحاول تخفيفه عن طريق السلوك .

ثانياً: يبحث الفرد ويختار استراتيجيات لاشباع تلك الحاجات .

ثالثاً: ينشغل الفرد فى سلوك موجه نحو هدف أو فى عمل ما لتحقيق الاستراتيجية المختارة . وتتدخل القدرة ، وهى خاصية فردية هامة ، بين اختيار السلوك ، والسلوك الفعلى ، وذلك لوجود احتمال بأن يكون للأفراد - أو قد لا يكون لهم - الخلفية اللازمة (أى القدرة أوالمهارات أو التجربة أو الأساس المعرفى) لتحقيق هدف مختار محدد .

رابعاً: يجرى تقويم للأداء بوساطة الفرد (أو آخرين) يتعلق بنجاح أدائه

فى تحقيق الهدف. وعادة ما يتم تقويم الأداء الموجه نحو إشباع حاجة تنمية الشعور بالاعتزاز بالعمل من قبل الشخص نفسه. أما السلوك الموجه نحو إشباع حاجة مالية (مثل علاوة الجدارة) ، من جهة أخرى، فيتم تقويمه بواسطة شخص آخر (المشرف مثلاً) .

خامساً: تمنح المكافآت أو الجزاءات، اعتماداً على نوعية تقويم الأداء. وأخيراً، يقوم الفرد بتقدير مدى إشباع السلوك والمكافآت للحاجة الأصلية. فإذا أشبعت دورة الدافعية هذه الحاجة، فهناك حالة من التوازن أو الرضا فيما يتعلق بتلك الحاجة المعينة. أما إذا بقيت الحاجة دون إشباع، يتم تكرار دورة الدافعية ربما مع اختيار سلوك مغاير.

لننظر مثلاً إلى مهندس مدنى عهد إليه بتصميم وإنشاء مصفاة بتروى. وبما أن المهندس قد عمل مع الشركة لعدة سنوات، فانه يرغب أو يحتاج إلى الترقية إلى وظيفة مدير مشروع (نقص أو إثارة الحاجة) . وتتوافر عدة طرق لإشباع هذه الحاجة تشمل الأداء الممتاز، أو الحصول على درجة علمية عالية، أو طلب الترقية مباشرة، أو الانتقال إلى شركة أخرى (بحث للاستراتيجيات) . قرر المهندس أن يتفوق فى هذا المشروع كاستراتيجية لتحقيق الحاجة (اختيار استراتيجية) . وبما أنه يعرف أن لديه القدرة اللازمة للتفوق فى الأداء، فقد ظل يعمل بجهد فى اتجاه إتمام مهمته بنجاح (القدرة والأداء الموجه نحو هدف معين) . بعد اكتمال المشروع، يتم تقويم أداء المهندس من قبل رئيسه المباشر (تقويم الأداء) وتكون النتيجة هى الحصول على الترقية لوظيفة مدير مشروع (مكافأة أو حافز) . ونظراً لإشباع الحاجة الأصلية للترقية فإن مهندسنا فى حالة توازن (رضا) فيما يتعلق بهذه الحاجة المحددة. وقد تظهر حاجات أخرى فيما بعد لتبدأ الدورة من جديد.

يصلح هذا النموذج إطاراً للمناقشة المبدئية لنظريات الدافعية.

النماذج القديمة للدافعية:

تستند أغلب نظريات الدافعية - قديمها وحديثها - على مبدأ المتعة الذى يقول: إن الأفراد يتصرفون بالطريقة التى تحقق لهم المتعة، وتقلل من الشقاء. ويرجع هذا المفهوم إلى فلاسفة الاغريق الأوائل، وظهر أخيراً فى أعمال لوك وميل وبنثام (Lock, Mill and Bentham). وبالرغم من أن هذه النظرة الفلسفية قد وفرت بعض الأسس لمعرفة الأسباب التى تدفع الأفراد للتصرف بالطريقة التى يتصرفون بها، إلا أنها لم توفر إطاراً لفهم سبب اختيار الناس لنمط معين من السلوك دون الآخر.

بدأ الموضوع الأساسى لنظرية الدافعية فى التحول من المدخل الفلسفى إلى مدخل نفسى وإدارى بدرجة أكبر عند نهاية القرن الماضى. وقد حاولت النظريات التى نشأت، لتفسير سلوك الأفراد من خلال دراسة المتغيرات التى ركزت على الفرد والموقف أو الحالة التى يتفاعل فيها الفرد.

وقد وصفت النظريات الأولى للدافعية الإدارية (١٩١٠-١٩٦٠) بأنها نماذج إرشادية؛ لأنها تدل المديرين على كيفية تحفيز موظفيهم. وتناقش هنا اثنين من هذه المناهج.

١- الإدارة العلمية:

لقد أطلق على مدخل الدافعية الإدارية الذى تم تطويره من أعمال فريدريك تيلور مصطلح الإدارة العلمية. وقد تناول مدخل تيلور للدافعية دراسة وتصميم العمل بصورة تزيد من كفاءة العامل.

ويقوم إطار منهج تيلور على عدد من الحثثيات حول الفرد فى محيط العمل وهى:

١- أن مشكلة عدم الكفاءة هى مشكلة الإدارة وليست مشكلة العامل.

٢- للعمال انطباع زائف فى أنهم إذا أدوا العمل بسرعة فستستغنى الإدارة عنهم ويصبحون عاطلين.

٣- للعمال ميل طبيعى للعمل بأقل من طاقاتهم.

٤- من مسئولية الإدارة توفير الأفراد المناسبين للعمل المعين وتدريبهم على أكثر الوسائل كفاءة لأداء أعمالهم.

٥- يجب ربط أداء الموظفين مباشرة بنظام الأجور أو بحافز فورى أو نظام الأجر بالقطعة.

وبعبارة أخرى، اعتقد تيلور أن كفاءة الموظف ستتحسن بدرجة كبيرة بتحفيز العاملين عن طريق نظام الأجر بالقطعة، وتصميم العمل بصورة تتيح الاستفادة من «الطريقة الوحيدة المثلى». وتتعلق أهم المشكلات الأساسية المدخل تيلور، من زاوية الدافعية، بافتراضاته السطحية حول طبيعة الدافعية البشرية. وبالتحديد فإن العامل يتم تحفيزه للعمل بمزيد من المال. وقد أشارت الدراسات الحديثة إلى أن العاملين يسعون إلى اشباع حاجات عديدة فى موقع العمل - الحاجة إلى الأمان، الانجاز الاجتماعى، والوظيفة التى تتحدى قدراتهم - وأنهم سيستجيبون لحوافز متنوعة، بما فيها الأجر، بزيادة الإنتاجية.

وبدأ المديرون، فى محاولة للتغلب على تلك المشكلات، فى إعادة النظر فى الافتراضات، وعمليات الدافعية، وفى دراسة واستحداث طرق مختلفة لزيادة الإنتاج، وتوفير بيئة ملائمة لوظائف مأمونة لعمالهم. ومازالت الأمور تمثل جانبا رئيسيا لأساليب الدافعية فى المنظمات. على أن المديرين قد التفتوا إلى جوانب أخرى مثل أسلوب القائد وطبيعة العمل، ونظم المزايا الأخرى، كعوامل محتملة تؤثر على دافعية البشر.

٢ - حركة العلاقات الانسانية:

بعد أن تمت تجربة مدخل الادارة العلمية من قبل كثير من المنظمات اكتشفت أعداد متزايدة من المديرين أن لهذا لأسلوب عيوباً عديدة فى محيط العمل . وعلى وجه التحديد هناك عيبان ظاهران هما:

(١) من الخطأ النظر إلى كل العاملين على أساس أنهم كسالى ويحتاجون إلى الاشراف الدقيق والمستمر، ولا يتم حفزهم إلا بالمال . فمن الممكن أن يحدد المديرون عدداً من العاملين ليسوا مبادرين للعمل ذاتياً فقط ، بل انهم يعملون بفاعلية دون حاجة للاشراف المستمر .

(٢) يدفع العاملون لأداء أعمالهم بوساطة عوامل أخرى غير المال ، مثل صفة التحدى فى الوظيفة والتفاعلات المشبعة مع زملاء العمل والتقدير والانجاز واحتمالات التطور والنمو الذاتى . لقد تطور التسليم بالفرد والجماعة وظروف العمل كموامل مؤثرة فى مستوى دافعية العامل إلى ما يعرف بحركة العلاقات الانسانية .

وقد تميزت حركة العلاقات الإنسانية بعدد من القواعد أو الأساليب التى أعدت لمساعدة المديرين فى تحفيز ودفع العاملين ، وتركز مجموعة الأساليب هذه على ثلاثة نشاطات إدارية رئيسية:

- (١) تشجيع العاملين على المشاركة فى القرارات الإدارية .
- (٢) إعادة تصميم الوظائف بطريقة توفر قدراً أكبر من التحدى لقدرات العاملين ومن المشاركة فى نشاطات المنظمة .
- (٣) تحسين تدفق الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين .

لقد كان ماكغروفر من أبرز المساهمين فى حركة العلاقات الإنسانية ، فقدم فى أعماله الأساسية ، مجموعتين من المعتقدات حول السلوك الإنسانى ،

توجد عند المديرين وهما نظرية (x) ونظرية (y). وتمثل النظرية الأولى الأسلوب التقليدي في الإدارة ويتميز بالإفتراسات الأساسية التالية حول الإنسان:

- ١- للإنسان العادى كراهية متأصلة فيه للعمل ويتجنبه بقدر الإمكان.
 - ٢- بسبب هذه الحالة، يلزم أن يرغم معظم الناس ويضبطوا ويوجهوا أو يهددوا بالعقاب، ليبدلوا الجهد المناسب لإحجاز الأهداف التنظيمية.
 - ٣- يفضل الإنسان العادى أن يتم توجيهه، ويتفنى بتجنب المسؤولية، ولديه طموح محدود نسبيا ويطلب الأمن فوق كل شىء.
- أما نظرية (y) فأنها تستند على الفراضات مختلفة تماما؛
- ١- أن بذل الجهد الجسمانى والعقلى أمر طبيعى مثل اللعب أو الراحة.
 - ٢- إن الضبط الخارجى والتهديد بالعقاب ليسا الوسيلتين المنفردتين لجذب الجهد نحو الأهداف التنظيمية. وسوف يمارس الناس التوجيه الذاتى، وضبط النفس فى خدمة الأهداف التى التزموا بها.
 - ٣- الالتزام بالأهداف نتاج للمكافآت المرتبطة بانجازها.
 - ٤- يتعلم الإنسان العادى، تحت الظروف المناسبة، ليس فقط قبول المسؤولية بل البحث عنها.
 - ٥- إن المقدرة على التخيل والابداع والابتكار فى حل المشكلات التنظيمية موزعة بصورة شاملة على كل السكان.
 - ٦- إن الامكانيات الفكرية للإنسان العادى لا تستغل إلا بصورة جزئية فى ظل ظروف الحياة الصناعية الحديثة.

لقد كانت نظرية (x) أحد التطبيقات الإدارية المستحسنة إلى حد معين قبيل ظهور حركة العلاقات الإنسانية. وقد أدرك كثير من المديرين الممارسين

أن التسليم الكامل بافتراضات حول السلوك البشرى فى محيط العمل مازال مشكوكا فيه وغير مقبول جزئيا، وذلك من خلال الدراسات السلوكية السابقة والتسليم المتعاضم بالمفاهيم ذات التوجه السلوكى. وعلى العكس من ذلك فان التسليم بمدخل نظرية (x) بمبادئها المتعلقة بالمشاركة والاهتمام بمعنويات العاملين، قد شجع المديرين على ممارسة نشاطات مثل:

- (١) تفويض السلطات فيما يتعلق بكثير من القرارات.
- (٢) توسيع وإثراء وظائف العاملين بجعلها أقل رتابة وتكرارية.
- (٣) زيادة التنوع فى النشاطات والمسؤوليات.
- (٤) تحسين درجة تدفق الاتصال داخل المنظمة.

نظريات الدافعية

سوف نناقش فى هذا الفصل نظريات الدافعية المختلفة، وقد تم تصنيف هذه النظريات إلى مجموعتين:

المجموعة الأولى: نظريات المحتوى:

وهى تركز على عوامل تثير السلوك المدفوع، وهذه تشمل:

١- نظرية التدرج الهرمى للحاجات

٢- نظرية العاملين

٣- نظرية (E R G) للبقاء والانتماء والتطور

المجموعة الثانية: نظريات النسق:

وهى تركز على العوامل التى تثير السلوك المدفوع، وكذلك العوامل التى

تحدد الاتجاه للسلوك المدفوع، وهذه تشمل:

١- نظرية التوقع

٢- نظرية العدالة

٣- نظرية التعزيز

٤- نظرية الهدف

وسوف نتناولها بالتفصيل فى الصفحات التالية

المجموعة الأولى: نظريات المحتوى للدافعية

تتركز نظريات المحتوى لدافعية الفرد على السؤال التالى: ما الذى يثير أو

يحرك أو يطلق السلوك؟ لقد توافرت الاجابات عن هذا السؤال من قبل

مجموعة من منظرى الدافعية المختلفين فى معرض نقاشهم لمفاهيم الحاجات

أو الدوافع التي تحرك الناس والحوافز التي تدفعهم للتصرف بطريقة معينة. وتعتبر الحاجة أو الدافع خاصية ذاتية للفرد فالجوع (الحاجة للطعام) والوظيفة الثابتة (الحاجة للأمان) يعتبران دافعين يحركان الناس وقد يدفعونهم إلى اختيار نمط سلوكي، أو نوع معين من التصرفات. أما الحوافز، من جهة أخرى، فهي ظواهر خارجية ترتبط بالهدف أو الناتج النهائي الذي يأمل الإنسان تحقيقه من خلال تصرفاته. فالفرد يعطى قيمة للدخل الذي يحصل عليه من عمل يوم مستمر (الدافعية هنا بسبب الحاجة للأمان) وهذه القيمة أو الجاذبية هي الحافز.

إن نظريات المحتوى الثلاث الأوسع انتشارا والتي تم بحثها كثيرا هي نظرية «مازلو» لتدرج الحاجات، ونظرية «هيزبرج» ذات العاملين ونظرية «الدفير» للبقاء والانتماء والتطور (ERG). وقد حظيت هذه النظريات الثلاث باهتمام كبير في البحوث والدراسات والتطبيق الإداري.

أ- نظرية «مازلو» للحاجات:

تفترض نظرية «مازلو» للتدرج الهرمي للحاجات أن الناس في محيط العمل يدفعون للأداء بالرغبة في إشباع مجموعة من الحاجات الذاتية ويستند إطار «مازلو» على ثلاثة افتراضات أساسية:

١- البشر كائنات محتاجة من الممكن أن تؤثر احتياجاتها على سلوكها، والحاجات غير المشبعة فقط هي التي تؤثر في السلوك أما الحاجات المشبعة فلا تصبح دافعة للسلوك.

٢- ترتب حاجات الإنسان حسب أهميتها أو تتدرج هرميا، فتبدأ بالأساسية (مثل الطعام والمأوى) إلى المركبة (مثل الذات والانجاز).

٣- يتقدم الإنسان للمستوى التالي من الهرم أو من الحاجات الأساسية

المركبة فقط عندما تكون الحاجة الدنيا قد تم إشباعها، على الأقل بدرجة ضعيفة؛ أى أن الشخص العامل يركز أولاً على إشباع الحاجة المتعلقة بالأمان فى الوظيفة قبل أن يتم توجيه السلوك المدفوع نحو إشباع حاجة إنجاز العمل بنجاح.

اقترح «مازلو» خمس فئات للحاجات تمثل ترتيب الأهمية بالنسبة للفرد. وقد تم تحديدها على هذا النحو:

(١) الفسيولوجية. (٢) حاجات السلامة والأمن. (٣) الحاجات الاجتماعية والانتماء. (٤) حاجات الذات والمركز والاحترام. (٥). تأكيد الذات، كما هو مبين فى الشكل التالى.

والحاجات الفسيولوجية هى الحاجات الأساسية للفرد كالحاجة إلى الطعام والشراب والمأوى والتخلص من الألم أو تجنبه، وتتمثل هذه الحاجات فى مكان العمل فى الاهتمام بالراتب، وظروف العمل الأساسية (مثل التدفئة والتكييف ومرافق توافر الطعام)، وعندما يتم إشباع الحاجات الأولية أو الفسيولوجية للحد الأدنى، فإن حاجات المستوى الأعلى مباشرة (حاجات السلامة والأمن) تأخذ أهميتها كموامل دافعة، وينعكس ذلك فى الحاجة للتحرر من التهديد والوقاية من الخطر والحوادث، وأمن البيئة. أما فى مكان العمل، فيرى الأفراد هذه الحاجات على أساس أنها تتمثل فى ظروف العمل الأمنة، والزيادات فى الراتب، والأمان الوظيفى، وقدر مقبول من المزايا الإضافية لتوفير حاجات الصحة والحماية والتقاعد.

عندما يتحقق الحد الأدنى من إشباع الحاجات الفسيولوجية والسلامة والأمن تصبح الحاجات الاجتماعية هى السائدة، وتشمل هذه الحاجات الحاجة إلى إقامة علاقة صداقة وانتماء، والتفاعلات المرضية مع الآخرين. وترجم هذه الحاجات فى المنظمات إلى الاهتمام بالتفاعل المتكرر مع زملاء

المعمل والاشراف المهتم بالعاملين، والقبول من الآخرين.

وتركز حاجات المستوى التالى، حاجات تقدير الذات والمركز والاحترام، على حاجة احترام الذات، والاحترام من قبل الآخرين لانجازات الفرد، والحاجة إلى تنمية الشعور بالثقة بالنفس والاعتبار، ويحدث إشباع هذه الحاجات من خلال تحقيق أو إنجاز مهمة معينة بنجاح وتقدير الآخرين لمهارات وقدرات الفرد فى أداء عمل مثير للاعجاب، واستخدام الألقاب البراقة (مثل مديرو كبير المحاسبين، ومدير التسويق).

ويتمثل أعلى مستوى فى هرم الحاجات فى تأكيد الذات، وهى الحاجة إلى أن يحقق المرء ذاته، وذلك بالاستفادة القصوى من القدرات والمهارات والامكانيات. ويسعى الأشخاص الذين تسيطر عليهم حاجة تأكيد الذات إلى البحث عن مهام تتحدى قدراتهم ومهاراتهم وتسمح لهم بالتطور واستخدام أساليب إبداعية وابتكارية وتوفر لهم فرص التقدم العام والنمو الذاتى.

لشرح مفهوم «مازلو» نأخذ على سبيل المثال، الطالب الذى تخرج حديثاً بدرجة علمية فى التسويق فى جامعة عالية المستوى، والذى عمل فى وظيفة مبيعات فى شركة للمنتجات الغذائية لقد حولت رحلة المقابلة الأولى وزيارة المتابعة لتحديد موقع السكن - اهتمامه عن الراتب الأساسى والسكن (حاجات فسيولوجية). ونظرا لأن لموظفنا هذا زوجة وطفلا صغيرا فانه يبحث عن معلومات تتعلق ببعض الجوانب مثل مظلة التأمين الصحى، واستخدام سيارة الشركة، وما إلى ذلك (حاجات السلامة والأمان). وقد أرضت المعلومات التى تم جمعها مع المناقشة الطويلة التى جرت مع رئيسه حول الأمان فى الوظيفة، اهتماماته حول تلك العوامل، فيما أثبتت التفاعلات المستمرة مع رئيسه وزملاء العمل والعملاء أنها مرضية تماما (حاجات اجتماعية).

ويركز كموظف المبيعات، بمرور الزمن على إعطاء جهد أكبر فى اتجاه أداء عمله بأقل قدر ممكن من الفعالية حيث تمت ترقيته خلال ثلاث سنوات إلى رجل مبيعات أول، ومنع جائزة المبيعات السنوية للمستئين الماضيتين على التوالى (حاجات تقدير الذات والمركز والاحترام). وبمرور سنوات أخرى قليلة بدأ كبير موظفى المبيعات يحس بالقلق تجاه وضعه الوظيفى وأنه بحاجة إلى تعلم أشياء جديدة وحاجته للعمل فى مشروعات جديدة مختلفة، ويحاول بوجه عام أن يبدع ويتكرر فى عمله (الحاجة لتأكيد الذات). ويوجد موظفنا فى السنوات التى تلى فى وظيفة جديدة تم إحداثها بمسمى مدير عام تطوير المنتج، وتشمل نشاطاتها الخارجية المشاركة الفاعلة فى الشؤون المحلية، والأعمال الخيرية، إلى جانب اهتمام متجدد بصناعة الآلات الموسيقية الوترية فى ورشته الخاصة.

يصلح هذا المثال لتوضيح مفاهيم «مازلو» الأساسية بأن الحاجات دافعة للسلوك وتندرج هرميا حسب الأهمية، من أساسية إلى مركبة، ويتوقف تصاعد هذا الترتيب الهرمى إلى أعلى على إشباع حاجات المستوى الأدنى.

وقد تم إجراء العديد من الدراسات حول نظرية الحاجات المتدرجة فى المنظمات منذ ظهور النظرية وورود العديد من النتائج الهامة من حيث أثر الحاجات فى الدافعية والرضا، فمديرو المستويات العليا، مثلا، لا يدون اهتماما كبيرا بحاجات السلامة والأمان، ويعطون أهمية كبيرة للحاجات العليا أكثر من مديرى المستويات الأدنى. وقد يفسر البعض ذلك بأنه يتضمن تغيير المستقبل الوظيفى والتقدم. إلى جانب ذلك، تم اكتشاف تباين فى مستويات الحاجة عند مقارنة المديرين العاملين فى الشركات الصغيرة، بالمديرين العاملين فى الشركات الكبيرة والمديرين التنفيذيين بالاستشاريين.

مدرج «مازلو» للحاجات

العوامل العامة	مستويات الحاجة	عوامل تنظيمية معينة
١- النمو ٢- الانجاز ٣- التقدم	تأكيد الذات	١- وظيفة تحدى القدرات ٢- الاندماج ٣- التقدم فى المنظمة ٤- الانجاز فى العمل
- التقدير - المركز - تقدير الذات - احترام الذات	تقدير الذات والمركز والاحترام	١- مسمى الوظيفة ٢- علاوة الجدارة ٣- تقدير الزملاء/ المشرفين ٤- طيبة العمل لنفسه ٥- المسؤولية
- الرفقة - الوجدان - الصداقة	اجتماعية	١- توعية الاشراف ٢- مجموعة عمل متوافقة ٣- علاقات مهنية
- السلامة - الأمن - الكفاية - الاستقرار	السلامة والأمان	١- ظروف عمل آمنة ٢- مزايا إضافية ٣- ضمانات عامة فى الرواتب ٤- الأمان فى الوظيفة
- الهواء - الغذاء - المأوى - الجلس	القسولوجية المادية	١- النظافة والتكيف ٢- الراتب الأساسى ٣- البوذية ٤- ظروف العمل

الانتقادات الموجهة لنظرية الحاجات:

وهناك عدة انتقادات ضرورية وجهت للمدخل التدرج الهرمى للحاجات. أولاً، بالرغم من وجود بعض الأبحاث المشوقة والمدعمة لهذا المدخل إلا أن هناك بعض النتائج التى طرحت عددا من المسائل والانتقادات حول النظرية ومدى قابلية مستويات الحاجة الخمس للتطبيق. فمثلا كشفت معلومات متتقة جمعت من مديرين فى شركتين مختلفتين عن وجود سند محدود جدا لوجود تدرج هرمى للحاجات. وقد حددت تلك الدراسات مستويين اثنين للحاجات، وليس خمسة مستويات: هما مستوى للحاجات البيولوجية ومستوى الحاجات الشاملة والتي تشمل الحاجات العليا.

يتمثل الانتقاد الثانى فى وجوب النظر إلى حاجات الفرد فى إطار ديناميكى. فحاجات الفرد متغيرة ومتقلبة باستمرار وذلك بسبب المواقف المختلفة التى يجدها الناس أنفسهم فيها. فالمدير الذى يكافح من أجل إشباع حاجات تقدير الذات والاحترام فى عمله، مثلاً، قد يهتم بحاجات الأمن الوظيفى حينما تودى الظروف الاقتصادية السيئة إلى الاستغناء عن العاملين، وإنهاء خدماتهم. ثالثاً، قد يكون هناك أكثر من مستوى لحاجات توجه سلوك الفرد فى وقت واحد، حيث يمكن أن يكافح مهندس المشروع، مثلاً، لإشباع حاجة تأكيد الذات ويهتم - فى ذات الوقت - بحاجات السلامة.

أخيراً، توضيح النظرية أن الحاجة التى أشبعت ليس عامل دفع. وبالرغم من أن ذلك قد يكون صحيحاً بوجه عام، إلا أنه يصح أيضاً عدم إمكانية إشباع حاجات الفرد تماماً أو بصفة دائمة نتيجة لفعل واحد أو مجموعة أفعال. كما أشرنا من قبل، فإن من طبيعة تلك الحاجات أن يتم إشباعها باستمرار إذا ما أريد للفرد أن يعمل بكفاءة. فإذا كان هناك عدد من الحاجات الفاعلة فى وقت واحد، فذلك يناقض فكرة إشباع الحاجة الذى يحدث فى نظام التدرج الثابت للحاجات.

وبالرغم من أن كثيرا من نتائج البحث الحالية فشلت فى تأييد مدخل تدرج الحاجات وشككت فى وضوحه الفكرى فى ذات الوقت، فما زال يجر قبولا حسنا لدى المديرين؛ إذ أن النظرية بسيطة وذات علاقة وأهمية للمديرين لأن الحاجات الفردية، مهما كان تعريفها، عوامل هامة وخطيرة فى فهم السلوك.

ب- نظرية هيرز بيرج ذات العاملين:

توجد نظرية أخرى شائعة للدافعية، ذات صلة وثيقة بنظرية مازلو لتدرج الحاجات، اقترحها هيرزبيرج. وقد صادفت هذه النظرية، التى يطلق عليها نظرية العاملين أو نظرية الدافعية والوقاية، قبولا وتطبيقا واسعى النطاق من قبل المديرين المهتمين بدافعية موظفيهم.

تم إجراء البحث الأصلى الذى استخدم فى تطوير هذه النظرية باختيار مائتى محاسب ومهندس، وباستخدام طريقة الأحداث الجوهرية فى جمع البيانات. وقد استخدم هيرزبيرج إجابات المقابلات لأسئلة مثل: «هل يمكنك أن تصف بالتفصيل (حالتك) عندما تحس بالرضا التام بوظيفتك؟» و «هل يمكنك أن تصف، بالتفصيل، شعورك بعدم الرضا بوظيفتك؟». وقد كانت النتائج التى تم التوصل إليها من منهجية هذا البحث متسقة تماما عبر مفردات البحث المختلفة. كما هو موضح فى الشكل التالى.

فقد انعكست المشاعر الطيبة عن الوظيفة فى التعليقات الخاصة بالمحتوى وخبرات الوظيفة (مثل أداء عمل جيد أو شعور بالإنجاز والتحدى)، فيما تم ربط المشاعر السلبية حول الوظيفة بالعوامل المحيطة أى تلك العوامل المحيطة، وليس تلك التى تدخل فى الوظيفة مباشرة (مثل الراتب وظروف العمل). وقد كشفت هذه الطريقة عن نوعين متميزين من عوامل الدافعية هما: عوامل الرضا، وعوامل عدم الرضا. وقد تمخضت عن أبحاث هيرزبيرج نتيجتان محددتان:

١- أن هناك مجموعة من الظروف الخارجية للوظيفة التي ينتج، فى حالة عدم وجودها، عدم الرضا عند العاملين، ولا يعنى وجودها بالضرورة وجود دافعية لدى العاملين. هذه الظروف هى عوامل عدم الرضا، أو العوامل الصحية لأنها ضرورية لعدم حدوث حالة من عدم الرضا على الأصل. وترتبط هذه العوامل ببيئة ومحيط الوظيفة وتسمى عوامل عدم الرضا (Disatisfiers) وتشمل:

أ- الأمان الوظيفى. هـ- سياسات الشركة.

ب- الراتب. و- نوعية الاشراف الفنى.

ج- ظروف العمل .

ز- نوعية العلاقات الشخصية بين الزملاء والمشرفين والمرؤوسين

د- المركز. ح- المزايا الاضافية.

٢- هناك مجموعة من الظروف الداخلية للوظيفة تساعد على إيجاد مستويات من الدافعية يمكن أن تفضى إلى مستوى جيد من الأداء. فإذا ام تتوافر هذه الظروف، فلن ينتج عن لك شعور بعدم الرضا. وتتعلق هذه الجوانب بمحتوى الوظيفة ويطلق عليها اسم عوامل الرضا وتشمل:

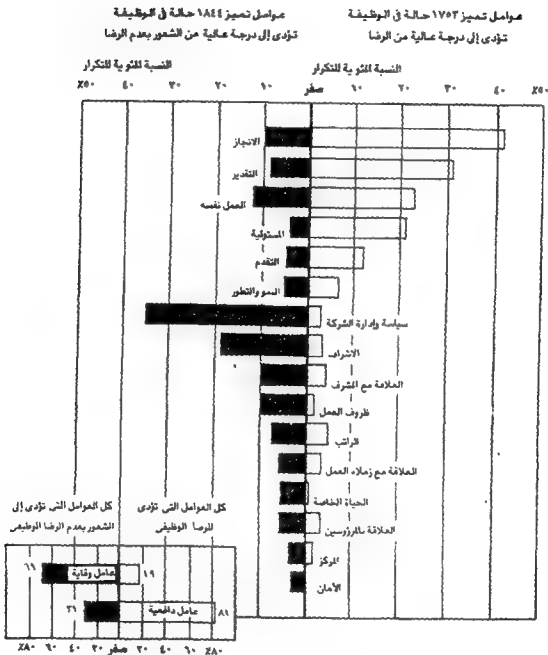
أ- الانجاز. د- المسئولية.

ب- التقدير هـ- التقدم فى الوظيفة.

ج- مهام العمل نفسه. و- النمو والتطور الذاتى.

وكما ستوضح الشكل التالى فقد قام هيرزبيرج بتقليص مستويات «مازلو» الخمسة للحاجات إلى مستويين للتحليل، تقابل فيهما العوامل الصحية حاجات المستويات الدنيا عند «مازلو» (مثل الحاجات المادية، وحاجات السلامة، والحاجات الاجتماعية). وهذه العوامل فى الأساس عوامل وقائية

العوامل التي تؤثر على الاتجاهات نحو العمل



أعيد طبعتها بأذن من :

The Harvard Business Review; "One More Time: How Do You Motivate Employees?"; By Fredrich Herzberg (Jan/Feb, 1968).

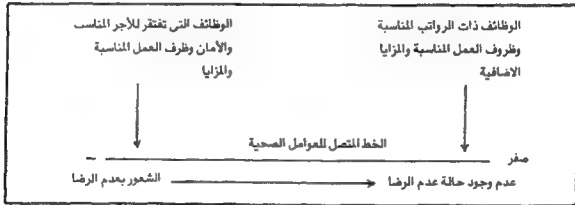
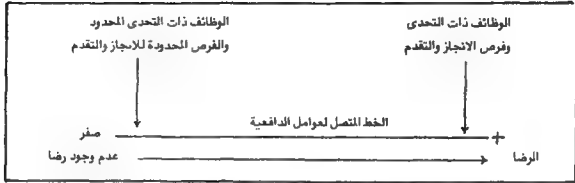
تساعد فى تخفيض حالة عدم الرضا. فاذا غابت العوامل الصحية عن مكان العمل، فستكون النتيجة وجود مستويات عالية من عدم الرضا، أما إذا كانت موجودة فتنشأ حالة يكون مستوى عدم الرضا فيها صفراً (Zero Dissatisfac-tion) أو درجة الحياد، فالعوامل الصحية (أو عوامل البيئة المحيطة بالوظيفة) لا تدفع الأفراد إلى أداء أفضل فى حد ذاتها.

تعاود عوامل الدافعية (Motvators) أو عوامل الرضا (Satisfiers) المستويات الأعلى للحاجات عند «مازلو» وهى العوامل المتعلقة بمحتوى الوظيفة والتي تدفع الأفراد إلى الأداء. وطبقا لهيرز بيرج، فإن جوانب معينة فقط مثل الوظيفة التى تتحدى القدرات والتقدير للأداء الجيد، وتوفير فرص الترقى والنمو والتطور، هى التى تعمل على ترعرع السلوك المدفوع.

ولنأخذ عمال خط التجميع فى مؤسسات صناعية مختلفة مثالا. لقد ظلت هذه المؤسسات ولفترة طويلة تعاني من مشكلات حادة تتعلق بالدافعية لدى العاملين، تمخضت عنها نتائج سلبية مثل المعدلات العالية فى دوران العمل والتغيب والشكاوى وانخفاض الإنتاجية. ولمواجهة هذه المشكلات، أنشأت كثير من هذه المؤسسات برامج لمزايا إضافية باهظة التكلفة، وزيادات كبيرة فى الرواتب وبرامج موسعة للضمان الوظيفى والأقدمية، إلا أن مشكلات الدافعية ظلت كما هى بالرغم من وجود هذه البرامج الكبرى.

تركز هذه التفاعلات الإدارية، فى الإطار الذى قدمه هيرز بيرج فى المقام الأول على العوامل المحيطة بالوظيفة، والتى أدت إلى وصول الأفراد إلى النقطة الافتراضية «نقطة الصفر» من الدافعية، وتتنبأ نظرية العاملين بأن التحسن الذى يطرأ على مستوى الدافعية لا يظهر حينما تركز الإدارة على العوامل المحيطة بالوظيفة فقط بل وعلى الوظيفة نفسها أيضا. ومن الممكن أن يحدث ذلك

نظرية العوامل الدافعة والصحية لهيرزبيرج



بالتخلص جزئياً من الملل والتكرار المرتبطين بأغلب الأعمال في خطوط التجميع وإنشاء وظائف ترفع من مستويات التحدى فى الوظيفة والفرص التى توفر الشعور بالإنجاز والتقدم والنمو والتطور الذاتى .

لقد حظيت نظرية هيرزبيرج ذات العاملين - مع النظريات المعاصرة للدافعية - بكثير من اهتمام العلماء السلوكيين . وكما هو متوقع ، فقد وردت نتائج مؤيدة وأخرى غير مؤيدة لتلك النظرية إذا أوضح البحث بصورة مختلفة مايلي :

(١) قد يسبب عامل معين (مثل الراتب) الشعور بالرضا فى إحدى العينات، فيما يسبب شعورا بعدم الرضا فى عينة أخرى.

(٢) الشعور بالرضا أو عدم الرضا قد يكون نتاجا لعمر العامل ومستواه فى التنظيم.

(٣) الأفراد قد يخلطون ما بين سياسة الشركة وأسلوب الاشراف مع قدرتهم الخاصة فى الأداء، كموامل مسببة للشعور بالرضا أو عدم الرضا.

وبالرغم من الاسهام الكبير الذى قدمه هيرزبيرج، إلا أن نظرية العاملين قد لاقت انتقادا لعدد من الأسباب، يتعلق الانتقاد الأساسى بالمنهج المستخدم فى إنشاء النظرية، فاستخدام طريقة الأحداث الجوهرية، والتى تتطلب أن ينظر الأفراد إلى أنفسهم على أساس ماضيهم، لاتعد مناسبة للتعبير عن عوامل أخرى (قد يكون لها تأثيرها). كما أن هناك ميلا لذكر آخر الأحداث المرتبطة بالتجربة العملية للفرد فى هذه المنهجية، وبالتالى، فهى تتجه إلى تجاهل أو إضعاف أثر الأحداث الماضية والتى يمكن أن تكون لها نفس أهمية الأحداث القريبة. وتتعلق النقطة المنهجية الثانية بطبيعة البيعة الأصلية التى استخدمها هيرزبيرج. وقد تساءل النقاد عما إذا كان الممكن تعميم نتائج عينة محدودة (أى المحاسبين والمهندسين فى بتسبيرج)، على مجموعات مهنية أخرى، فقد تختلف التقنية والبيئات المحيطة لمجموعتى الدراسة عن مجموعات أخرى، مثل الممرضات أو مندوبى البيع أو السكرتيرات فى بقية المناطق الأخرى للبلد.

ويضاف إلى ذلك انتقاد آخر وهو أن اهتماما قليلا جدا وجه إلى اختبار مدلولات النموذج بالنسبة للدافعية والسلوك - أى أن التركيز كان على «الرضا» وليس على الدافعية الفعلية للموظف. وكما رأينا فى الشكل السابق (وسنعرض عما قريب فى نظريات أخرى للدافعية)، فإن الرضا والدافعية

جانبان مختلفان. فالدافعية ترتبط عادة بالسلوك الموجه لهدف معين (الصندوق رقم ٣ فى الشكل السابق) بينما الرضا اتجاه ينتج عن السلوك الموجه نحو هدف معين.

أخيرا، وربما يكون الأهم، تعجز النظرية ذات العاملين أن تأخذ فى الاعتبار الفروق بين الأفراد. ويفترض مدخل هيرزبيرج أساسا أن العاملين يتماثلون فى استجاباتهم لبيئة العمل، فيما يكشف التقصى الدقيق للأفراد من حولنا أن بعضهم، على وجه العموم، يتفاعل أو يستحث بوساطة الوظائف التى تتضمن التحدى، وتتيح فرصا للانجاز والتقدم وغيرها. ومن جهة أخرى هناك آخرون على قدر متساو من إثارة الدوافع لديهم عن طريق المال والأمان الوظيفى. وغالبا ماتتهى محاولة إثارة دوافع العاملين عن طريق عوامل محتوى الوظيفة إلى إحراز نجاح جزئى فقط فى هذا الاتجاه.

وبالرغم من تزايد الانتقادات حول جوانب أساسية فى النظرية، إلا أنه يتعين على القارئ ألا يقلل من قيمة النظرية أو أثرها فالنظرية هيرز بيرج، كما لمدخل الترتيب الهرمى للحاجات، جاذبيتها بالنسبة للمديرين المهتمين ببيئة العمل. ويبدو أن المديرين يحسون بالارتياح تجاه طروحات النظرية والنتائج المحدودة للتطبيق فى المنظمات. على أنه يلزم على دارس السلوك التنظيمى توخى الحذر فى التعامل مع النظريات التى تجنح إلى اللاموضوعية والتى ظهر حولها الكثير من التساؤلات من وجهة النظر العلمية.

جـ- نظرية ألدرفير:

ومن المداخل الحديثة للدافعية، والتى تسمى إلى تأسيس «الحاجات الإنسانية فى أوضاع تنظيمية» نظرية الدرفيز، وهى تلخص مدرج «مازلو» إلى ثلاث فئات للحاجات: البقاء (E) والانتماء (R) والتطور (G).

أما حاجات البقاء فهى الأشكال المختلفة للدرجات الفسيولوجية والمادية، مثل الجوع والعطش والمأوى. وتشمل هذه الفئة أيضا - فى المحيط التنظيمى

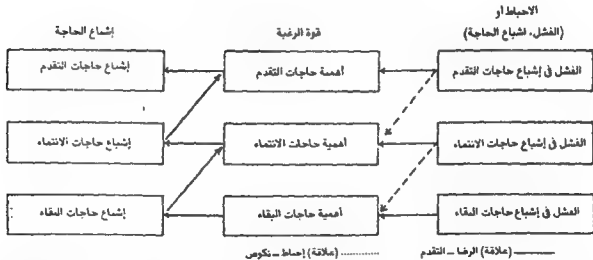
- الأجر والمزايا المادية، والظروف المادية للعمل. وتقابل هذه الفئة الحاجات النفسية والاجتماعية وبعض حاجات السلامة عند «مازلو».

وتشمل حاجات الانتماء كل الحاجات الخاصة بالعلاقات الشخصية مع الآخرين في مكان العمل. ويتوقف هذا النوع من الحاجات على عملية تبادل المشاعر مع الآخرين للحصول على الرضا. وتمثل هذه الفئة حاجات الأمان والحاجات الاجتماعية وبعض حاجات تقدير الذات عند «مازلو».

أما حاجات التطور فهي كل الحاجات التي تتضمن جهود الفرد الموجهة نحو تحقيق التطور المبدع أو الذاتي في الوظيفة. ويتيح إشباع حاجات التطور عن تولي الشخص لمهام لا تتطلب فقط استخدام الفرد لقدراته بالكامل، بل قد تتطلب أيضا تطوير مقدرات جديدة لديه. وتشابه حاجات تأكيد الذات، بعض حاجات تقدير الذات والاحترام لهذه الفئة.

عناصر (الرضا والتقدم والاحباط والنكوص)

في نظرية البقاء والانتماء والتطور (ERG)



تقوم نظرية البقاء والتطور (ERG) على ثلاثة أطوار أساسية:

(١) كلما انخفضت درجة إشباع أى حاجة من تلك الحاجات، زادت الرغبة فيها (أى إشباع الحاجة). فمثلا. كلما قلت درجة الاشباع لحاجات البقاء فى الوظيفة (الراتب مثلا) زادت الرغبة فى طلب هذه الحاجات.

(٢) كلما تم إشباع حاجات فى المستوى الأدنى، اتجهت الرغبة إلى طلب حاجات المستويات العليا (أى اشتداد الرغبة). فكلما تم إشباع حاجات البقاء للفرد العامل (كالأجر مثلا)، على سبيل المثال، اشتدت الرغبة فى حاجات الانتماء (كالرضا فى العلاقات ما بين الأفراد).

(٣) كلما قلت درجة إشباع حاجات المستويات العليا، اتجهت الرغبة إلى اشباع حاجات المستويات الدنيا (أى الأحباط أو الفشل فى إشباع الحاجة). فعلى سبيل المثال كلما قلت درجة إشباع حاجات التطور (مثل الوظيفة التى تتحدى القدرات) تتجه الرغبة إلى إشباع حاجات الانتماء (مثل إشباع حاجات العلاقات الشخصية) - كما سبق بيانه فى الشكل السابق.

ملخص لنظريات المحتوى:

ركزت نظريات المحتوى الثلاث على مفاهيم الدافعية الرئيسية للحاجات وعوامل الرضا - عدم الرضا والرغبات. ويخلص الشكل التالي العلاقة بين نظريات المحتوى الثلاث. ومحاول كل من هذه النظريات الثلاث تفسير السلوك الإنساني من وجهتها بصورة تختلف اختلافا طفيفا عن الآخرين، وينبغي على المديرين ألا يأخذوا أيًا منها منفردة على اعتبار أنها الاطار الوحيد لفهم السلوك في المنظمات.

مقارنة نظريات عوامل محتوى الوظيفة للدافعية

الدرفير	مازلو	هيرتزج
نظرية (ERG)	الترتيب الهرمي للحاجات	نظرية العاملين
التقدم	تأكيد الذات	عوامل الدافعية
الانتماء	الذات، المركز، الاحترام	
البقاء	الحاجات الاجتماعية	العوامل الصحية
	حاجات السلامة والامان	
	الحاجات الفسيولوجية «المادية»	

المجموعة الثانية : نظريات النسق للدافعية

توفر نظريات المحتوى، التي تم عرضها للمديرين معرفة أفضل للعوامل المرتبطة بالوظيفة والتي تدفع العاملين للسلوك المدفوع. على أن هذه النظريات، من جهة ثانية، توفر قدرا محدودا من المعرفة عن سبب اختيار الناس لنمط معين من السلوك لتحقيق أهداف العمل.

ويمثل جانب الاختيار في الدافعية محورا أطلقنا عليه نظريات النسق للدافعية. وقد تم اختيار أربع نظريات لمناقشتها هنا وهي: نظرية التوقع، ونظرية العدالة، ونظرية التعزيز، ونظرية الهدف. وكما سنلاحظ فإن هذه النظريات تختلف عن بعضها في عدة أوجه، إلا أن العامل المشترك فيها بينها يتمثل في أن هناك نتيجة نهائية مرغوبة، أو غرضا، هو غاية السلوك المدفوع إلى تحقيقه.

١ - نظرية التوقع:

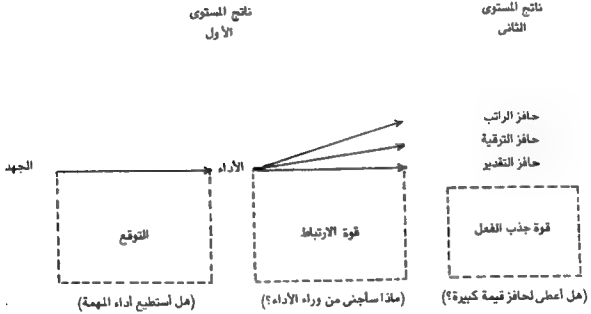
ترتبط نظرية التوقع، في صيغتها الأساسية، بسلوك الاختيار، وتبين النظرية على وجه التحديد، أن الأفراد يقيمون الاستراتيجيات المختلفة للسلوك (مثل العمل بجد كل يوم في مقابل العمل يجد لفترة ثلاثة أيام من أيام العمل الخمسة) ثم يختارون استراتيجية معينة يعتقدون أنها تؤدي إلى حصولهم على الحوافز المرتبطة بالعمل والتي يعطونها قيمة أكبر (مثل الزيادة في الراتب). فإذا كان العامل يعتقد أن العمل الجاد كل يوم يؤدي إلى زيادة في الراتب، فإن نظرية التوقع تتنبأ بأن الفرد سيختار هذا السلوك.

قدم «فرووم» (Vroom) نظرية للدافعية منطلقا من الأعمال السابقة لكل من تولمان (Tolman) ولوين (Lewin) وألكنسون (Atkinson) وسماها النظرية الاجرائية أو نظرية التوقع. وكما يوضح الشكل التالي، فإن أساس نظرية التوقع هو العلاقات المدركة بين الجهد والأداء والحاظر المستلم مقابل الأداء.

الناجج :

وهو النتيجة النهائية لتصرف أو سلوك معين ويمكن تصنيفه كنتاج للمستوى الأول أو نائج للمستوى الثانى. وترتبط نتائج المستوى الأول بنتيجة بذل جهد أكبر فى العمل - أو بمعنى آخر تحقيق مستوى معين من الأداء. أما نتائج المستوى الثانى فهى نتائج يتوقع أن تؤدى إليها نتائج المستوى الأول أى أن النائج النهائية للأداء (المستوى الأول) هو شكل من أشكال الحوافز (المستوى الثانى).

نموذج أساسى لنظرية التوقع



التوقع:

الاعتقاد باحتمال أن يتبع مستوى معين من الجهد بمستوى مماثل من الأداء. وبعبارة أخرى عملية، تتعلق المسألة بمدى قدرة الشخص على أداء العمل المخصص له. وبحساب الاحتمالات، من الممكن أن يتفاوت التوقع بين واحد صحيح (يجب ألا أجد صعوبة تذكر في أن أنجز المهمة الممهودة لى فى الوقت المقرر أو الوصول إلى أعلى مستويات الأداء) وصفر (مهما بذلت من جهد فلن أستطيع إنجاز العمل فى الوقت المقرر).

قوة الارتباط:

تشير إلى العلاقة بين ناتج المستوى الأول وناتج المستوى الثانى، أى مدى ارتباط مستويات الأداء وحوافز الأداء، فقوة الارتباط، مثلها مثل الارتباط الاحصائى، تتراوح بين (+1) و (-1). فإذا كان ناتج المستوى الأول يؤدي دائما إلى ناتج المستوى الثانى (بكافاً المستوى العالى المتواصل من الأداء بزيادة كبيرة فى الراتب)، تكون قوة الارتباط (+1). فإذا لم تكن هناك علاقة بين الأداء والحوافز (لا تكافئ المنظمة الأداء الجيد بالمرّة) تقارب قوة الارتباط صفراً.

قوة جذب الفعل:

وهى قوة ميول أو تفضيل الفرد لناتج معين. وبعبارة أخرى تتعلق قوة جذب الفعل بالقيمة التى يضعها الفرد لحوافز معينة مثل الزيادات فى الراتب، والترقيات والتقدير، وما إلى ذلك. ويمكن أن تكون لقوة جذب الفعل قيم سلبية وإيجابية. ففى محيط العمل يمكن أن تتوقع أن تكون للزيادة فى الراتب قوة جذب إيجابية، فيما قد يكون لنتائج أخرى مثل: التأنيب، قوة جذب سلبية - بعبارة أخرى، قد لا تكون لها قيمة كبيرة.

القوة الدافعة للأداء:

وهي نتيجة للعملية الادراكية السابقة وتعلق بمدى الجهد الذى يقرر الشخص بذله فى العمل، والأنماط السلوكية التى تصدر عنه أى الاختيار) أخيراً، فإن الرغبة فى الأداء بجهد وتنفيذ ذلك فعليا تهيئها قدرة الشخص - أى قدرته على لاقام بالمهمة المعينة. وبعبارة أخرى عملية، إنها تعنى ما يستطيع الإنسان عمله، وليس ماينوى أو يرغب فى عمله.

لتوضيح نظرية التوقع، ننظر فى حالة مساعد إدارى يعمل فى مستشفى كبير فى إحدى المدن، حددت له مسئولية وسلطة تنسيق عملية توسعة كبرى للمستشفى. وكما هو موضح فى الشكل التالى فإن المساعد الإدارى يعتقد بأن هناك ثلاثة احتمالات لنتائج المستوى الأول (إتمام التوسعة قبل الموعد المحدد، أو فى الموعد المقرر أو بعده) يمكن أن تؤدى إلى ثلاثة نتائج، على الأقل فى المستوى الثانى (زيادة فى الراتب أو ترقية أو تقدير للاججاز).

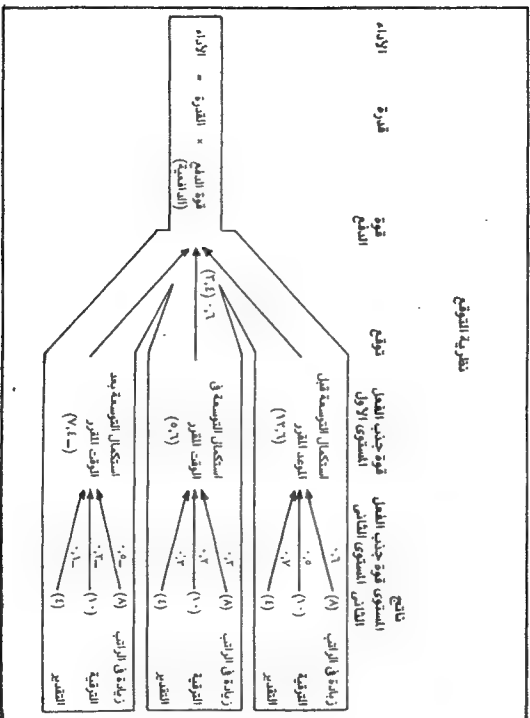
العنصر الأول:

مقدار ناتج المستوى الأول = حاصل ضرب (جذب الفعل للمستوى الثانى فى قوة ناتج المستوى الثانى) = 0.7 يشير العنصر الأول إلى أن مقدار ناتج المستوى الأول يساوى ناتج حاصل ضرب جذب الفعل للمستوى الثانى. فى قوة ناتج المستوى الثانى. وكما يلاحظ فى الشكل التالى فإن قوة جذب الفعل المرتبطة بتمام العمل قبل الموعد المحدد تساوى 12.6 (أى $7 \times 8 = 56$).
$$0.6 + (0.5 \times 10) + (0.7 \times 4).$$

العنصر الثانى:

ينص على أن قوة الدفع أو الدافعية للأداء تساوى حاصل ضرب ناتج جذب الفعل للمستوى الأول \times التوقعات بأن ذلك الجهد يؤدى إلى ذلك

نظرية التوقع



الناجح المعين. فبالنسبة للمساعد الإدارى فى مثالنا، فإن القوة أو الدافعية لكل ناجح فى المستوى الأول تعادل ٦,٣ أى $= (١٢,٦ \times ٠,٥)$ لاتمام العمل قبل الموعد المطلوب وتساوى ٣,٤ أى $= (٥,٦ \times ٠,٦)$ لاتمام العمل فى الموعد المقرر وتعادل $(٥,٩-)$ أى $= (-٧,٤ \times ٠,٨)$ لاتمام العمل بعد الموعد المحدد.

ووفق ما تقول به نظرية التوقع، فإن الأفراد يختارون التصرفات أو أنماط السلوك التى تؤدى إلى الحصول على الحوافز المرغوب فيها. إذن سيكون اختيار المساعد الإدارى للسلوك الدافعى هو محاولة إتمام العمل فى الامتداد الجديد للمستشفى قبل الموعد المحدد.

نموذج لمجموعات مركبة من عوامل نظرية التوقع

الحالة	قوة جذب الفعل (قيمة الناتج)	قوة الارتباط (يؤدى الأداء إلى الناتج)	التوقع (سيؤدى الجهد إلى الأداء)	القوة أو الدافعية
١	عالية	عالية	عال	عالية
٢	عالية	منخفضة	منخفض	منخفضة
٣	عالية	منخفضة	عال	منخفضة
٤	متوسطة	متوسطة	متوسط	متوسطة
٥	منخفضة	منخفضة	عال	منخفضة
٦	منخفضة	منخفضة	منخفض	منخفضة

قد يلاحظ القارئ أن طبيعة العنصرين اللذين تمت صياغتهما لتحديد قوة الدفع أو الدافعية تضاعفية، أى لتكون الدافعية فى مستوى عال، يلزم أن يكون كل من قوة جذب الفعل وقوة العلاقة التوقع فى مستوى عال أيضا كما

يوضح الشكل السابق. ومتى كان أى من هذه العوامل منخفضا، انخفضت قوة الدافعية الناتجة أيضا. فقد تمثل الحالة لثانية فى الشكل السابق. على سبيل المثال، موقف الادارى فى المستشفى فى مثالنا السابق، حيث، مهما تكن القيمة المعطاة للحوافز أو الطريقة التى يكافأ بها الأداء فى المنظمات - فليس هناك القدر الكافى من الوقت أو الموارد المتاحة له لىؤدى أداء ممتازا. أى توقعات منخفضة). كما يمكن أن توضح الحالة الثالثة موقفيا يستطيع فيه الادارى أداء عمله وأن تقدر فيه الحوافز، إلا أنه من المعروف، وعلى ضوء التجربة السابقة أن هذه المنظمة لا تكافئ الأداء الممتاز. وعلى ذلك تكون النتيجة انخفاض قوة جذب الناتج وبالتالي انخفاض فى مستوى الدافعية.

العنصر الثالث:

(الأداء = القوة «الدافعية» × القدرة) فى الشكل السابق يوضح أن الأداء الفعلى هو ناتج حاصل ضرب قوة الفعل «الدافعية» × قدرات الفرد. ويتعلق ذلك فى جوهره بما يريد الشخص عمله «الدافعية» وما يمكنه أن يفعل «القدرة». ولكى يستطيع الادارى (فى المثال السابق) أن يكمل التوسعة المقترحة قبل الموعد المحدد، يلزم أن تكون الدافعية والقدرة (مثل مهارات إدارة ومراقبة المشروعات) لديه عاليتين بقدر متساو.

وبالرغم من أن أعمال البحث المستمرة حول نظرية التوقع مشجعة أكثر من البحوث التى أجريت حول نظريات المحتوى، إلا أن هناك العديد من المشكلات التى ظهرت:

أولا: يشير لولر (Lawler) وصتل (Sutle) إلى أن نظرية التوقع قد أصبحت معقدة بالدرجة التى فاقت المعايير المتوافرة لاختبارها، كما أن المتغيرات الموجودة بنظرية التوقع قد تم قياسها باستخدام الاستبيانات المسحية التى تخلف

- عادة - من باحث لآخر ولم يتم التأكد من صحتها عمليا، لذلك فإن المقارنات التي تجرى من دراسة لأخرى فى موضع شك.

ثانياً: وترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمشكلة الأولى، أن التعقيد فى النموذج يجعل من الصعب إخضاعه للاختبار بصورة متكاملة. فالدراسات التى وصفت بأنها قد حاولت اختبار كل المتغيرات المتضمنة فى إطار نظرية التوقع، قليلة جداً.

وأخيراً، فإن هناك دليلاً ضعيفاً على أن الأفراد يقيمون ذهنياً بالعمليات الحسابية المعقدة التى تتطلبها النموذج قبل بذل الجهد فى أداء العمل. فالتوقعات وقوة الارتباط وقوى جذب الفعل هى مفاهيم يمكننا أن نربط بينها ذهنياً عند أداء العمل. ولا شك أن دافعتنا تتأثر بإجاباتنا على أسئلة مثل «هل يمكننى أداء العمل؟ وماذا سأجنى من وراء الأداء المتفوق؟ وهل لحوافز الأداء الجيد (أو الأداء الردى) قيمة بالنسبة لى؟» أما مسألة ما إذا كانت هذه المفاهيم تعمل باستقلال عن بعضها للتنبؤ بالدافعية أو مجمعة فى صيغة أو معادلة رياضية فموضوع بحث مستمر.

وبالرغم من وجود مشكلات كبيرة فى نظرية التوقع، إلا أن هناك دلالات معينة للممارسة الإدارية:

أولاً: يستطيع المدير توضيح وزيادة توقعات بذل الجهد للأداء بالنسبة للمرؤوس عن طريق استخدام التدريب والتوجيه، وإتاحة الفرصة له للمشاركة فى البرامج المختلفة لتنمية المهارات.

ثانياً: يجب أن تكون المكافآت مرتبطة بتلك الأنماط السلوكية ذات الأهمية بالنسبة للمنظمة وأن يكون ذلك واضحاً بالنسبة للأفراد، ولهذه المسألة دلالات محددة حول طبيعة نظام الحوافز فى المنظمات وضرورة ارتباط الحوافز بأداء الأفراد.

وأخيراً، يختلف الأفراد حول القيمة (قوة جذب العقل) التي يعطونها للحوافز التي يمكن أن يحصلوا عليها من أعمالهم. ويتمين على المديرين، إذن، التركيز على توافق رغبات الأفراد مع الحافز المعين الذي تقدمه المنظمة. كما يمكن أن توفر نظرية التوقع للمديرين إطاراً لتوضيح اتجاه سلوك العاملين والتركيز على مؤثرات تنظيمية معينة يمكن أن يكون لها أثر على سلوكهم المدفوع.

٢- نظرية العدالة:

يطلق على ثاني نظريات النسق للدافعية مصطلح نظرية العدالة أو الانصاف، وهى تنص على أنه إذا ما أحس الأفراد بتفاوت بين مقدار الحوافز التي يتسلمونها ومقدار الجهد الذي يبذلونها، فإنهم يتطوعون لتخفيف ذلك التفاوت. إلى جانب ذلك، كلما كان التفاوت كبيراً، اتجه الأفراد إلى تخفيفه. ويشير التفاوت هنا إلى الاختلاف المحسوس بين الذى يمكن وجوده بين شخصين أو أكثر، وقد ينشأ هذا الاختلاف على إدراك ذاتى أو على حقيقة موضوعية.

لقد ارتبط تطوير النظرية فى أساسها وتجريبها باسم آدمز (Adams) الذى عرف التفاوت أو عدم المساواة بأنه يحدث حينما يحس شخص ما بأن نسبة العائد من وظيفته إلى مدخلات الوظيفة لا يتعادلان مقارنة مع نتائج ومدخلات شخص مرجعى. وقد يكون هذا الشخص المرجعى أحد أفراد الجماعة التى ينتمى إليها هذا الشخص أو عضواً فى جماعة أخرى أو من خارج المنظمة.

وتشير المدخلات، فى نظرية العدالة، إلى عوامل مثل: الجهد، والمهارات، والمعرفة، وأداء المهام التى يحجى بها الفرد أو يوظفها فى عمله، فيما يشير العائد أو النتائج إلى تلك المكافآت التى تنتج عن إنجاز المهام كالراتب والترقية والتقدير والشعور بالإنجاز والمركز.

يفترض آدمز أن الموظفين يقارنون المدخلات والتائج مع عاملين آخرين في مراتب متساوية مع مراتبهم تقريبا. فإذا لم تكن النسب متساوية يتزع الفرد إلى تخفيض حدة هذا التفاوت. ويوضح الشكل التالي احتمالات التعادل والتفاوت لأحد العاملين كمثال.

وبعرض الشكل عملية مكونة من ثلاث خطوات:

(١) مقارنة نسب التائج/ المدخلات بين الشخص موضوع المقارنة والشخص المرجع.

(٢) اتخاذ القرار (المساواة = الرضا، وعدم المساواة = عدم الرضا).

(٣) السلوك المدفوع لتخفيف عدم الانصاف (أو التفاوت).

وهناك عدد من الأنماط السلوكية التي يستطيع الفرد اتباعها للتحويل من وضع مجحف: أولا- يحتمل تكون حالة الاجحاف ناتجة عن انخفاض نسبة التائج للجهود (المدخلات) بالنسبة للشخص موضوع المقارنة (الراتب أقل من العادي مثلا)، فقد يسمى هذا الشخص إلى تحسين التائج. فعلى سبيل المثال الموظف الذي يعتقد أنه يتقاضى راتبا أقل من موظف آخر يبذل نفس الجهد والمهارة، يمكنه أن يطالب بتعديل في دخله، مثل: التعديل في علاوة غلاء المعيشة، أو في مقدار الراتب الأساسي. وأسلوب آخر يمكن أن يتبعه هذا الشخص يتمثل في تقليل الجهد الذي يبذله بخفض إنتاجيته أو بزيادة الفترات التي يقضيها بعيداً عن عمله. والأسلوب الثالث الذي يمكن اتباعه لتعديل حالة الاجحاف: حالة تقاضى راتب أقل من المألوف - هو أن يستدل الشخص المرجعي بأخر بحيث تكون المقارنة أكثر واقعية - أما في الحالة التي تكون نسبة تائج/ مدخلات الشخص موضوع المقارنة هي السبب في حالة اللامساواة لأنها أكبر من نسبة الشخص المرجعي (كأن يكون الراتب أكثر مما يجب)، فإن الشخص يتجه (مدفوعا) إلى إزالة حالة اللامساواة بخفض النتيجة أو على الأرجح، زيادة المدخلات (الجهود).

وحيثما تربط النتائج بنظام الأجر بالساعة أو بالقطعة (انحافز) تتنبأ نظرية العدالة بحالات لها أهميتها بالنسبة للمديرين كما يوضح الشكل التالي . ففى حالة الراتب الأقل من العادى حيث يؤجر الفرد بالساعة، يتم علاج مشكلة الانحافز عن طريق خفض الانتاج من حيث الكمية والجودة معا. أما فى حالة نظام الأجر بالقطعة فيتم تخفيف الانحافز على الفرد بزيادة كمية الانتاج ولكن مع خفض درجة جودة المنتج. وهناك إطار مماثل لحالة الأجر الزائد عن المعتاد موضح بالشكل نفسه.

وقد ركزت أغلب الدراسات التى تمت حول نظرية العدالة على فئات الرواتب باعتبارها النتيجة الأساسية، وعلى الجهد أو الأداء باعتباره العامل الرئيسى فى المدخلات. وقد أبذت الشواهد فى كثير من الدراسات على وجه العموم حالة الأجر الأقل من الاستحقاق فيما انحسر التأييد بالنسبة لحالات الأجر الأعلى من المعتاد بسبب المشكلات الناشئة عن محاولة تعريف مصطلح «الأجر الأعلى من المعتاد» أو إعطائه مضمونا عمليا محددا. كما أوضحت دراسات أخرى أن هناك عوامل ديمغرافية مثل النوع (Sex) ونظم القيم (Value Systems) قد أثرت على مدركاتنا للعدالة.

أشار البحث أيضا إلى مشكلات معينة تربط بنظرية العدالة:

أولا: لم يتم تصنيف الشخص المرجعى فى كثير من الدراسات الواردة وهذه مشكلة أقل تأثيرا بالنسبة للتجارب المختبرية، عنها فى الدراسات الميدانية، أما فى الدراسات الحديثة، فيترك للفرد استخدام معيار مستمد من ذاته للمقارنة (مثل التجارب السابقة والمعتقدات والأفكار التى تنشأ بمرور الزمن) بدلا من تحديد شخص معيارى. ويساعد ذلك ليس فقط فى حسم مشكلة من يكون الشخص المرجعى (أو المعيار) بل أيضا مشكلة استخدام أشخاص مرجعيين متعددين لنتائج متعددة.

ثانيا: مشكلة الاعتماد على الدراسات المختبرية أكثر من اللازم لاختبار

النظرية، وهنا تبرز أهمية مسألة التعميم على منظمات حقيقية ومديرين حقيقيين. فقد كانت الدرايات القليلة التي تمت تثبيت أن الاجحاف (أى الأجر الأقل من المعدل) أداة رئيسية للتنبؤ بدوران العمل والتغيب.

ثالثا: تؤيد غالبية الدراسات، على وجه العموم المفاهيم المتعلقة بالأجر الأقل من المستحق، فيما لم تظهر بحوث تسند مفهوم الأجر الأعلى من المستحق حتى الآن. وقد لا يبدو ذلك غريبا على أرض الواقع، إذ كم من الأفراد فى المنظمات يقرون بأنهم يتقاضون أكثر مما يستحقون؟ فإذا أدرك شخص ما، ابتداء، حالة من حالات الأجر الأعلى من المستحق، فإن أسهل طريقة لتحقيق الانصاف هى تغيير المعيار أو الشخص المرجعى. أخيرا، ركزت النظرية كلية على النتائج النقدى، فيما أوضح التوجه العام لنظريات الدافعية الحديثة والمعاصرة - أن المال ليس هو العامل الوحيد الذى يحث الناس ويدفعهم للعمل، كما يينا ذلك سابقا.

توفر نظرية العدالة أو الانصاف، على الأقل ثلاثة مؤشرات للمديرين ليضعوها فى الاعتبار:

- (١) التركيز المكافآت العادلة للموظفين. فحينما يعتقد الأفراد أنهم لا يكافون على أساس عادل، تظهر مشكلات تتعلق بالروح المعنوية والانتاجية.
- (٢) أن القرار المتعلق بالانصاف (أو عدم المساواة) لا يتخذ على أساس شخصى، بل يمكن أن يدخل فيه عنصر المقارنة مع الآخرين داخل وخارج المنظمة. وبمعنى آخر. ليس المهم كم يتقاضى الموظف فقط، بل كم يتقاضى مقارنة بالموظفين الآخرين الذين يشغلون نفس الوظيفة أو وظائف مماثلة. أخيرا، قد يأخذ رد فعل الأفراد اتجاه عدم المساواة صورا عديدة ومختلفة. فقد يتضمن السلوك المدفوع لتخفيف حالة اللامساواة تغييرات فى المدخلات وتغييرات فى النتائج، يتوقف حجمها أو اتجاهها على الصورة التى تدرك بها

شكل - : تأثيرات نظرية العدالة في حالات نظام الأجر بالساعة والقطعة

الأجر الأعلى من المعتاد	الأجر الأقل من المعتاد	
<p>نظام الساعة \uparrow</p> <p>نظام القطعة \downarrow</p>	<p>نظام الساعة \downarrow</p> <p>نظام القطعة \uparrow</p>	كمية الإنتاج
<p>نظام الساعة \uparrow</p> <p>نظام القطعة \uparrow</p>	<p>نظام الساعة \downarrow</p> <p>نظام القطعة \downarrow</p>	جودة الإنتاج

حالة اللامساواة، أما أجر أقل من المعتاد أو أجر أكثر من المستحق.
ونظرية العدالة جاذبية خاصة بالنسبة للمديرين بالرغم من أوجه القصور
الكامنة فيها: فكم من مرة كان الواحد منا فى موقف اعتقد فيه أن المكافآت
التي نتلقاها نظير جهودنا لم تكن مناسبة، خاصة عندما نقارن أنفسنا
بالآخرين. وعلى ذلك يصبح فهم الأسلوب أو الطريقة التي نخفف بها من
حالة اللامساواة من أهم المهارات التي يتعين على المديرين تلميحها.

٣- نظرية التعزيز:

فى حالة تعزيز السلوك - بالصورة المطلوبة - فإنه من الممكن زيادة احتمال
الأنماط السلوكية المرغوب فيها، وإضعاف احتمال حدوث الأنماط الكونية
غير المرغوب فيها.

ظروف أو أنواع التعزيز:

هناك على الأقل أربعة أنواع للتعزيز تتوافر بالنسبة للمديرين لاجراء تعديل
فى دافعية العامل:

- (١) التعزيز الايجابى (٢) العقاب (٣) التعزيز السلبى أو تعلم التجنب
- (٤) الانهاء.

وسوف نوضحها بتفصيل أكثر كالآتى:

(١) التعزيز الايجابى: يزيد تطبيق هذا النوع من التعزيز لاستجابة أو
سلوك محدد من احتمال تكرار نمط السلوك المعين من قبل الفرد. فعلى
سبيل المثال، يعهد إلى أحد المهندسين مهمة تصميم معدة جديدة (مثير).
يبدل هذا المهندس قدرا كبيرا من الجهد لينجز المشروع فى موعده (استجابة).
يراجع الرئيس المباشر العمل ولايكتفى فقط بالثناء على المهندس لعمله بل
يوصى، مثلا، بزيادة فى راتبه لأدائه المتفوق (تعزيز إيجابى).

(٢) العقاب: يستخدم العقاب لتقليل احتمال تكرار سلوك أو استجابة غير مرغوب فيها من جانب الفرد. ومثلما يقوى التعزيز الإيجابي سلوكا بعينه، يضعف العقاب ذلك السلوك. فمثلا يعطى العاملون بنظام الساعة فى مصنع للبلاستيك ساعة لتناول وجبة الغذاء (مثير) ، فإذا دأب العامل على أن ينفق ساعة ونصف الساعة لتناول وجبته (استجابة يستدعيه المشرف ويوبخه على هذا السلوك (عقاب) على أمل أن يؤدي هذا العقاب إلى تغيير استجابة العامل فى اتجاه السلوك المقبول.

(٣) التعزيز السلبى أو التجنب: وهو نوع من أنواع التعزيز الذى يستخدمه المديرون لتقوية السلوك المطلوب، كما هو الحال مع التعزيز الإيجابى. وعندما يمنع نوع معين من أنواع التعزيز حدوث مثير غير مرغوب فيه يطلق عليه مصطلح: تعلم التجنب. لتأخذ العامل الذى ينفق أكثر من ساعة لوجبة الغذاء مثالا مرة أخرى. لتجنب انتقاد المشرف، يحاول العمال الآخرون الالتزام بساعة الغذاء. وينبغى التمييز بحرص بين التعزيز الإيجابى، وتعلم التجنب. ففيما يعمل الفرد فى حالة التعزيز الإيجابى ليكسب المكافأة من المنظمة لقاء أدائه الجيد، يعمل الفرد- فى حالة تعلم التجنب- بجد ليتفادى النتائج غير المرغوب فيها للمثير وفى كلتا الحالتين يقوى السلوك المطلوب.

(٤) الانهاء أو التوقف: بينما يستخدم التعزيز الإيجابى، وتعلم التجنب لتقوية الاستجابات أو السلوك المطلوب من جانب الفرد، من الممكن استخدام العقاب والانهاء كأساليب للتعزيز، للتقليل من أو إزالة السلوك غير المرغوب فيه. فالانهاء أو التوقف هو حجب التعزيز الإيجابى عن استجابة أو سلوك كان مقبولا فى السابق، وباستمرار عدم التعزيز لفترة من الزمن، ستختفى

الاستجابة أو السلوك تلقائيا فى النهاية - وفى وضع تنظيمى فعلى، قد تقدم إحدى الشركات مثلا، لبايعيها مكافأة عن كل طلب يرد من زبون جديد. ويفضى هذا إلى أن يذل البائعون جهودا أفضل للحصول على منافذ بيع جديدة. وبعد مرور فترة من الزمن، تقوم الشركة بتقويم نظام المكافآت فتجده مكلفا فتلغيه. ولعدم وجود مكافآت إضافية (أو تعزيز) نظيرا الجهد الاضافى للحصول على مبيعات إضافية، يخفض البائعون جهودهم إلى المستويات العادية. وبذلك تكون الشركة قد تسببت فى انطفاء هذا السلوك من جانب البائعين فيها بإزالة التعزيز. ونجد ملخصا لطرق التعزيز الأربع معروضا فى الشكل التالى.

إن الهدف من كل أنواع التعزيز الأربعة - تعديل سلوك الفرد بحيث يعود بالفائدة للمنظمة. وينتج عن التعزيز إما تكثيف السلوك المرغوب أو إضعاف قوة السلوك غير المطلوب. ويعتمد ذلك على حاجات المنظمة والسلوك الحالى السائد لدى الأفراد فيها.

جداول التعزيز:

يعرف الأسلوب الذى يتبع فى منح النتائج أو المكافآت مقابل سلوك الموظفين، بجداول التعزيز. ويوجد نوعان من هذه الجداول: المستمرة والمتقطعة. فأما الأولى فتتضمن الموقف الذى يتم فيه تعزيز السلوك كلما حدث. فالعامل الذى يقوم بتجميع الآلة الحاسبة الصغيرة يعرف أن سلوكه صحيح (أى التدعيم) عندما تجتاز الوحدة المجمة اختبار الجودة.

أنواع التعزيز

نوع التعزيز	المثير	الاستجابة	النتيجة أو المكافأة
التعزيز الإيجابي:	بكافاً الأداء المتفوق في المنظمة	يؤدي الفرد عمله بمستوى عال بالسلوك المرغوب	زيادة في الراتب التقدير الشراء
العقاب:	استخدامه يقلل من احتمال تكرار السلوك غير المرغوب	تمطى ساعة واحدة فقطط لوجبة الغذاء كل يوم	يقتضى الفرد أكثر من ساعة لوجبة الغذاء باستمرار (سلوك غير مرغوب فيه).
التعاشي أو التجنب:	يزيد احتمال حدوث السلوك المطلوب لمعرفة النتائج سلفاً	يتعرض الأفراد الذين يقضون أكثر من ساعة في وجبة الغذاء للتوبيخ من المشرف	يأخذ الأفراد فترة ساعة واحدة فقط للغذاء.
الإنهاء - العوقف:	وقف التعزيز الإيجابي لإزالة سلوك غير مرغوب فيه	(١) تمطى منحة للبائع نظير كل زبون جديد	يحمل البائع بجدة للحصول على طلبات جديدة
	(٢) وقف للمكافأة عن كل زبون جديد	يكتل البائع جهوداً عادية فقط للحصول على طلبات جديدة.	لا مكافأة لا مكافأة

ويحدث التعزيز المتقطع عندما تمنح التعزيزات بعد حدوث سلوك

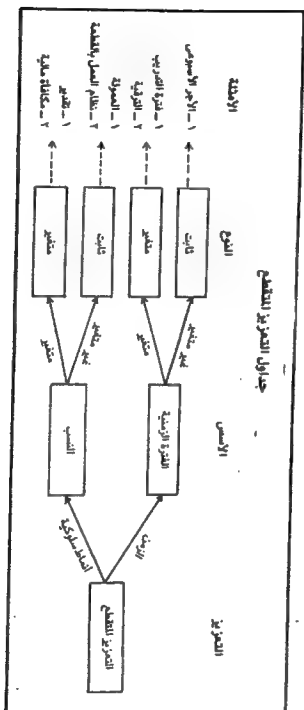
للموظف عدة مرات وليس بعد كل مرة يحدث فيها. وهناك وجها اختلاف داخل التعزيز المتقطع: أولا، تعطى التعزيزات بعد فترة معينة من الزمن - جدول الفترات الزمنية - أو بعد حدوث السلوك المطلوب لعدة مرات - جدول للنسب. ثانياً، يمكن أن تعطى التعزيزات بصورة ثابتة - الجدول الثابت - أو على أساس متغير - الجدول المتغير. وبذلك تكون هناك أربعة أنواع عامة لجداول التعزيز هي:

الفترة الزمنية الثابتة، والنسب الثابتة، والفترة الزمنية المتغيرة، والنسب المتغيرة. (انظر الشكل التالي).

يتطلب جدول الفترات الزمنية الثابتة مرور فترة زمنية معينة أو ثابتة قبل تقديم التعزيزات. وأبسط الأمثلة على ذلك نظام الرواتب أو الأجور الأسبوعي أو الشهري. أما جدول النسب الثابتة من جهة أخرى، فيتعلق بتقديم التعزيزات بعد حدوث عدد معين من الأنماط السلوكية المطلوبة، كما هو الحال في نظام العمل بالقطعة في المجال الصناعي.

أما في نظام الجداول الزمنية المتغيرة فيتم تقديم التعزيز اعتمادا على مرور فترة من الزمن، على أن الفترة الزمنية تكون غى حدود متوسط معين. فخريجوا الجامعات الذى يعملون فى محلات البيع بالتجزئة، مثلا، يعرفون أنه من المحتمل ترقيتهم إلى وظيفة مساعد مدير قسم بعد قضاء فترة عام فى الخدمة المتصلة. وقد تتم ترقية بعضهم بعد عشرة شهور وبعضهن بعد اثنى عشر شهرا وبعض آخر فى فترة أربعة عشر شهرا ولكن المتوسط بالنسبة للمجموعة هو اثنا عشر شهرا.

وأخيرا بالنسبة لجدول النسب المتغيرة، ينبغي أن يتكرر حدوث السلوك المطلوب لعدد معين من المرات قبل أن تقدم التعزيزات، على أن عدد مرات



السلوك يتفاوت في حدود متوسط معين. ومن أمثلة ذلك الشاء أو الاطراء الشفهى والتقدير أو المكافأة المالية. فليس كل سلوك يقابل الاطراء إذ أن عدد مرات السلوك التى تحدث قبل أن يتم الشاء، تختلف من وقت لآخر.

لنأخذ برنامج الحوافز فى شركة بارسنزباين برودكتس المتحدة فى اشلاند (Ashland) باوريفون (Oregon) كمثال اطبقي لجدول التعزيز. تستخدم هذه الشركة ستة أنواع مختلفة من الحوافز فى برنامجها «التعزيز الإيجابى»:

- ١- الأجر بمعدل الساعة: المعدلات النمطية للأجور التى تدفع أسبوعيا.
- ٢- الأجر «العدل»: أجر إضافي يعادل أجر ثمانى ساعات للعاملين الذى لم يتغيروا أو يتأخروا فى الحضور للعمل لشهر عمل كامل.
- ٣- الأجر «بالترجيى»: منحة للعاملين على أساس حدوث أى تخفيض فى أقساط التأمين المستلمة من صندوق الولاية للتأمين ضد الحوادث الصناعية.
- ٤- أجر السلامة: أجر إضافي من ساعتين فى حالة عدم التعرض لأى حدث أثناء العمل لفترة شهر.
- ٥- منحة المشاركة فى الأرباح: توزيع مايزيد على أربعة فى المائة من دخل الشركة، بعد خصم الضرائب، على كل العاملين.
- ٦- برنامج التقدير - تقدير الأداء الجيد والثناء عليه.

ماذا كانت نتيجة الخطة؟ بالنسبة للشركة، انخفض الغياب والتأخير إلى صفر تقريبا وانخفض معدل وتكلفه الحوادث بنسبة ٩٠٪ وارتفعت الانتاجية. أما بالنسبة للعاملين، فقد ارتفعت دخولهم الإجمالية بنسبة تتراوح ما بين

٢٥٠ و ٣٠٠. وذلك يعنى أن العامل الذى يكسب عشرين ألف دولار فى العام، وفق خطة بارستز، يضيف إلى دخله مبلغ ٧٠٠٠ دولار.

٤ - نظرية الهدف:

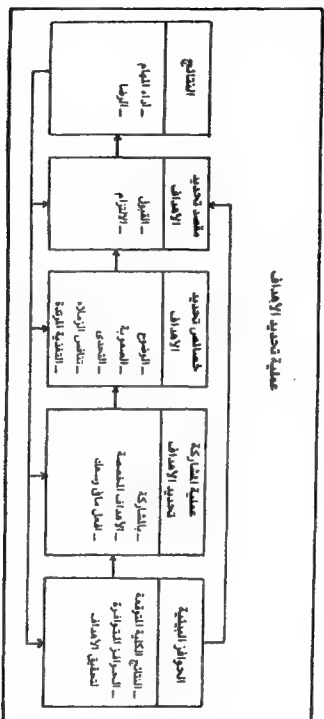
هناك أعداد متزايدة من المديرين الممارسين والعلماء السلوكيين الذين يعتقدون أن أهم عنصر لأى برنامج للدافعية هو الأهداف أو النتائج المتوقعة من الموظف أو العامل. فالهدف، ببساطة، هو ما يحاول الفرد واعياً أن يحققه.

وقد قدم الاطار الأساسى لتحديد الأهداف ادوين لوك (Locke) الذى طرح نظرية لتحديد الأهداف تتعلق بالعلاقة بين الأهداف المقصودة وأداء المهام. والافتراض الأساسى الذى يقوم عليه هذا المدخل هو أن الأهداف المدركة للموظف تؤثر على سلوكه فى العمل، وبصورة أوضح، ينتج عن الأهداف الصعبة مستوى من الأداء أعلى مما ينتج عن الأهداف السهلة أو البسيطة وأن الأهداف الصعبة المحددة تؤدي إلى مستوى من الأداء أعلى مما ينتج عن عدم وجود أهداف أو عن هدف معمم مثل «ابذل ما فى وسعك». وبعبارة عملية، يتحسن مستوى الدافعية والأداء لدى الفرد إذا ما عرف بوضوح ما هو المطلوب أدائه وما يتضمنه ذلك من تحدٍ لقدراته.

يتضمن تحديد الأهداف عادة، كما يصور الشكل التالى خمس خطوات:

أولاً: تتوافر حوافز معينة بوساطة البيئة، أو أكثر تحديداً بوساطة جزء أو فرد فى المنظمة. وتتضمن هذه الخطوة عموماً تحديد ما تريد المنظمة عمله (أى النتائج المستهدفة) وتوضيح الحوافز (زيادة الراتب أو الترقية أو التقدير) التى ترتبط بما يمكن تحقيقه من أهداف.

عملية تحديد الأهداف



ثانياً: تتعلق عملية المشاركة فى تحديد الأهداف بالطريقة التى يتم بموجبها وضع الأهداف. ويتضمن ذلك عادة قيام الرؤوس ورئيسه إما باتخاذ القرارات بصورة مشتركة - ذات اتجاهين (أى تحديد الأهداف بالمشاركة) أو أن تكون العملية ذات اتجاه واحد من الرئيس إلى الرؤوس (أى تخصيص أهداف محددة لرؤوس) أو تكون بأسلوب «افعل ما فى وسعك».

ثالثاً: تحدد طبيعة الأهداف المقررة خصائص تحديد الأهداف وهى الوضوح ودرجة الصعوبة والتحدى والتنافس بين الزملاء والتغذية المرتدة.

رابعاً: يتضمن قبول الأهداف المقررة والالتزام بها نية الموظف وعزمه على أداء العمل الذى يحقق هذه الأهداف. لاحظ الأثر المباشر للحوافز على العزم فى الشكل التالى. ويمثل ذلك، وفق نظريات المحتوى والنسق، تقويماً من جانب الموظف لقيمة الحافز ومدى إشباع الحاجة وارتباطهما بتحقيق الأهداف.

أخيراً: تشمل نتائج تحديد الأهداف جوانب مثل أداء المهام والرضا.

تطبيق نظرية الهدف: الإدارة بالأهداف:

بالرغم من الكم الهائل للأدب المكتوب حول نظرية الهدف خلال العقدين الماضيين، إلا أن أغلب الاهتمام قد تركز على التطبيق العملى لهذه النظرية والذى يعرف بمصطلح الإدارة بالأهداف (MBO).

حينما يتناول الشخص برنامجاً للإدارة بالأهداف فى أى منظمة بالنقاش فإنه يشير فى الواقع، إلى مجموعة من الممارسات وتشمل المصطلحات المستخدمة فى وصف مدخل الإدارة بالأهداف أوصافاً مثل: الإدارة بالنتائج وتخطيط ومراجعة الأعمال، وتخطيط وتقويم الأداء، ونظام المحاسبة، ووضع

الأهداف الفردية، ووضع الأهداف الجماعية، ووضع الأهداف بالمشاركة، وقد أدى الاسم المحدد المرتبط بوضع الأهداف إلى حدوث بعض الخلط حول ما يتضمنه وأين تم تنفيذه، وكيف كان أثره. سنستخدم المصطلحين «الادارة بالأهداف» و«صنع الأهداف» بالتبادل في معرض نقاشنا.

من المؤيدين الأوائل للادارة بالأهداف يستر دركر وجورج أوديون (Drucker and Odiorne) اللذان تختلف تفسيراتهما حول ما يتضمنه هذا النوع من أنواع البرامج اختلافا طفيفا. يقول دركر:

يجب أن يتم تعريف وظيفة مدير المنطقة بما يتعين عليه وعلى العاملين في مجال البيع في منطقته تحقيقه، ووظيفة مدير المشروعات بإسهامه وإسهام مهندسيه ومخططيهِ للادارة الهندسية.... ويتطلب ذلك أن يقوم كل مدير بإحداث ووضع أهداف إدارته بنفسه فيما يكون للادارة العليا، بالطبع، حق المصادقة على تلك الأهداف أو رفضها. على أن مسؤولية تطوير هذه الأهداف تقع على عاتق مدير الادارة بل هي أولى مسؤولياته في واقع الأمر.

يشير دركر إلى أن الادارة بالأهداف نظام يشجع على الرقابة الإدارية الذاتية. فالمدير هو المحور في هذه العملية وهو الذي يراقب ويتابع سير العمل في اتجاه تحقيق أهداف تستحق الجهد الذي يبذل فيها.

يركز أوديون على مسائل تختلف قليلا عن تلك التي طرحها دركر في تعريفه للادارة بالأهداف حيث يقول: إنها «عملية يقوم فيها الرئيس والمؤوس في المنظمة، مجتمعين، بتحديد أهدافها العامة وتحديد نطاق مسؤولية كل فرد من حيث النتائج المتوقعة منه وباستخدام هذه المعايير كمرشد لعمل الوحدة وتقويم ما يسهم به كل فرد فيها. فالتركيز هنا على التفاهم المتبادل بين الرئيس والمؤوس ويجب ملاحظة أن تفسيرى كل من دركر وأوديون للادارة

بالأهداف يشير أن المرؤوس يكون مدفوعاً للعمل بجهد وبالتالي إلى تحسين مستوى أدائه من خلال النقاش والمشاركة. فالإدارة بالأهداف، فى الواقع أسلوب للتدخل يتعلق بابتداع واثاره الأداء الأفضل من أشياء أخرى وهى - كما وصفها أنتونى رايا (Anthony Raia) - أسلوب «متفاعل» للإدارة أكثر منه أسلوب «ارتكاسى».

سبل النجاح فى الإدارة بالأهداف:

لقد تم استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف والأساليب المتصلة به لأكثر من حقبتين من الزمان، فما هى الجوانب التى تعلمها المدبرون حول استخدام هذه الأساليب ونتائجها؟

لقد تم تحديد عشرة عوامل رئيسية، على الأقل، تؤدى إلى نجاح هذا الأسلوب:

١- دعم والتزام ومشاركة الإدارة العليا أمر ضرورى ولازم وبدون توافرها يحتمل أن تقل الاستفادة من برنامج الإدارة بالأهداف بمرور الزمن.

٢- يجب أن يتكامل برنامج الإدارة بالأهداف مع النشاطات الإدارية اليومية وعلى المدبرين أن يسلّموا به كجزء أساسى من نظام الإدارة وألا يؤخذ معنلة عارضة.

٣- يجب أن يركز برنامج الإدارة بالأهداف على الأهداف التى، إن تحققت تعود بالفائدة على المنظمة والمدبر نفسه. وبعبارة أخرى يجب أن يتم تضمين التطور الذاتى فى أى برنامج للإدارة بالأهداف.

٤- يجب أن تخصص كل الموارد (الوقت والأفراد) للأعمال الأولية المتعلقة بالتشخيص والتدريب. فالأساس المتين للأهداف وخطط التنفيذ والعاملين

المدرسين تيسر انسياب النشاطات اللاحقة.

٥- من الضروري معرفة الاختلافات والفروق بين الوحدات والادارات والمهام. لأن تطبيق برنامج منمط وموحد على الوحدات التى تعمل بطرق مختلفة وتؤدى عمليات مختلفة تحت قيود وظروف متباينة - يصادف مقاومة من قبل الأفراد، وقد ينتهى إلى الفشل، ومن المحتمل أن تكون التعديلات الطفيفة التى تجرى على برنامج الإدارة بالاهداف قيمة بالفعل.

٦- يؤدى الافراط فى التركيز على الأهداف الكمية (مثل الدولارات أو الوقت وغير ذلك) إلى ضعف فرص النجاح. وبما أن الوظائف الإدارية غير محددة ويصعب تقويمها وقياسها، فإن الأهداف غير الكمية لها نفس أهمية الأهداف الكمية.

٧- يجب ألا يتمخض عن نظام الإدارة بالأهداف قدر كبير من العمل الورقى. ومن الممكن تنفيذ أى برنامج للإدارة بالأهداف دون الافراط فى استخدام النماذج والمذكرات والتقارير وخلافها.

نموذج متكامل للدافعية:

عرضنا فى الفصل السابق نموذجاً أساسياً للدافعية يركز على العوامل الأساسية للحاجات والرغبات وسلوك الاختيار. ويمكن الآن، بعد أن استعرضنا النظريات المعاصرة للدافعية، تطوير نموذج شامل ومتكامل للدافعية. يتضمن هذا النموذج المتكامل، الموضح بالشكل التالى، عدداً من العوامل، مثل لاجهد، والقدرة، والرضا، والتعزيز، التى اتضح أنها ضرورية لفهم عملية وتحفيز الأفراد فى المنظمات.

أوضحنا أنه لا توجد نظرية شاملة للدافعية مسلم بها من قبل العلماء السلوكيين والمديرين الممارسين على السواء. فالنموذج المتكامل، المعروض فى الشكل التالى، ليس منهجاً عالمياً للدافعية، ولكنه وسيلة لتوحيد وتكامل المفاهيم المختلفة التى عرضناها.

تتمثل نقطة الارتكاز فى النموذج فى الجهد أو مقدار الطاقة التى يبذلها الشخص أثناء أدائه لعمله. فالجهد يتأثر بالخصائص الشخصية والمتغيرات التنظيمية وبحث واختيار أنماط سلوكية محددة. ويتم تحويل الجهد إلى أداء فعلى عن طريق وسيط هو قدرة الفرد ليؤدى العمل المطلوب، وتقدم الحوافز، فيما بعد، على أساس مستوى الأداء ويفضى ذلك إلى الرضا. وبذلك يصبح الرضا جزءاً لا يتجزأ من عملية الدافعية لأنه ينطوى على إشباع حاجة مكتسبة من خلال ممارسة نشاطات وظيفية مختلفة وحوافز مرتبطة بها. وأخيراً، فإن الطبيعة الدائرية أو الديناميكية للدافعية تنتج عن التجربة السابقة والتعلم، وهما التغذية المرتدة لمتغيرات العملية التى تم تحديدها من قبل.

وقد يتغير تقديم مثال لهذه الحالة فى توضيح النموذج. ولنأخذ حالة أحمد المحاسب الشاب الذى تم تعيينه حديثاً فى مؤسسه كبرى للحسابات. أحمد واحد من عشرة محاسبين جدد تم اختيارهم للعمل مع فرق للمراجعة بالشركة.

توصل أحمد، بعد تحليله للوضع، إلى نتيجتين. (١) أنه يشعر بحاجة شديدة للانجاز ويريد أن يصبح، فى النهاية أحد الشركاء بالشركة.

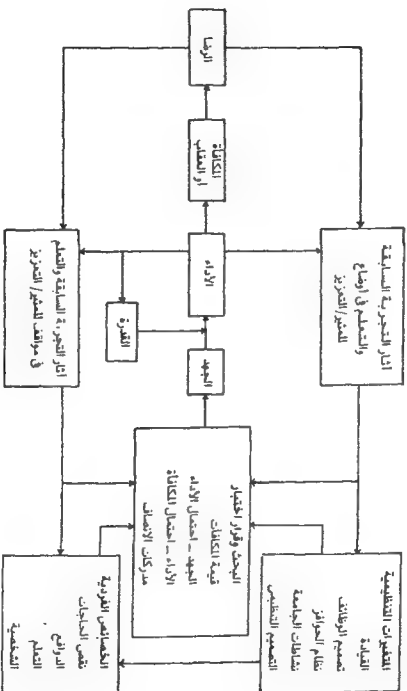
(٢) يعتقد أحمد، من خلال البحث السابق والتحدث مع الآخرين أن الشركة قد توفر الفرص اللازمة لاشباع حاجات الانجاز والتقدم. يدرك أحمد أن أفضل وسيلة لاشباع هذه الحاجات هى أن يعمل بجهد ويتقن كل الأعمال التى توكل إليه. فلأحمد الرغبة فى التعلم ويعرف أن له القدرة على الأداء الجيد

وذلك لخلفيته التعليمية ولتجربته العملية السابقة فى العمل فى الفترة الصيفية كمحاسب مبتدئ.

ركز أحمد، خلال العام التالى، فى أداء وظيفته بقدر ما يستطيع من جهد وذلك بمحاولة إتمام عمله فى الوقت المحدد وبأسلوب مهنى متميز، وبعد مراجعة الأداء للسنة التى انقضت. كافأة رئيسه المباشر بالثناء على أدائه الجيد مع زيادة ملموسة فى الراتب والتأكيد على أن الاستمرار فى أداء العمل بذاك المستوى سيؤدى إلى مزيد من التقدم فى الشركة. وصف أحمد السمة الأولى التى أمضاها مع الشركة بأنها تجربة مرضية زادت من قناعته بالشركة وقدراته فى أداء العمل بصورة مشرفة. بناء على ذلك قرر أحمد الاستمرار بمستوى سلوكه الدافعى الحالى لأنه يعرف أنه يستطيع إشباع حاجته للانجاز فيرقى بعد ذلك ليصبح شريكاً فى الشركة.

يؤكد هذا المثال بالرغم من أنه مبسط، على التعقيدات التى تدخل فى فهم عملية الدافعية فى المنظمات. فليس فى مقدور المديرين التحكم فى كل عناصر هذه العملية، ومع ذلك يمكنهم اكتساب معارف تتصل بدورهم فى تحديد عملية الدافعية والتأثير عليها فى منظماتهم، من خلال زيادة المعرفة والقدرة على تشخيص العوامل المختلفة التى تؤثر على سلوك الأفراد.

نموذج متكامل للادفعية



الباب الثالث المحددات الجماعية

الفصل الثامن

جماعات العمل والسلوك الإنساني

سبق القول أن السلوك الإنسانى يتأثر بمجموعة من العوامل الفردية - أى التى تتعلق بالفرد كالدافعة، والإدراك، والشخصية، والتعلم.....، وبالإضافة إلى ذلك يتأثر سلوك الفرد بالجماعات التى ينتمى إليها. وسوف نتناول فى هذا الفصل دراسة الجماعات باعتبارها من المحددات الرئيسية لسلوك أعضائها.

- ويرتبط كل منا بعدد من الجماعات، وأول هذه الجماعات هى أسرته، التى يتفاعل معها الفرد منذ ولادته، ويصبح لهذه الأسرة دوراً رئيسياً فى تشكيل وتوجيه سلوك أعضائها، ولكن بمرور الوقت يرتبط الفرد بجماعات أخرى فى المجتمع، كالاصدقاء، والزملاء، وهكذا.

وتسهم دراسة الجماعات فى تفسير كثير من الظواهر السلوكية فى المنظمة وفى المجتمع، ومن أمثلة هذه الظواهر: التعاون والترابط بين الأفراد، أو الصراع والتنافس فيما بينهم، وبطبيعة الحال تلعب الاعتبارات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والسياسة السائدة فى مجتمع معين، دوراً كبيراً فى تحديد دور الجماعات فى هذا المجتمع.

ويمكن أن تصبح الجماعات قوة دافعة لتقدم المجتمع، وتساهم مساهمة كبيرة فى رفع معيشة أفراده، أو العكس قد تصبح قوة مدمرة إذا دخلت فى صراعات ونزاعات فيما بينها.

ونذكر مثلاً على أهمية الجماعة وتأثيرها الكبير على الإنتاجية فى اليابان، ففى الحضارة اليابانية تلعب الجماعات دوراً رئيسياً وهام فى حياة الإنسان اليابانى، فاليابانيون يميلون بطبيعتهم إلى العمل فى جماعات، وبالتالي يضعون قيمة عالية على عضوية الجماعات، والتفانى فى المحافظة على تماسك وترابط الجماعات التى ينتمون إليها.

ويتجسم هذا الاتجاه إلى تفضيل العمل الجماعي في اليابان في شكل تكوين جماعات لتحسين الإنتاجية وزيادة جودة المنتجات اليابانية، وهذه الجماعات يطلق عليها: (دوائر مراقبة الجودة Quality Control Circles)، وقد تكونت الكثير من هذه الجماعات بعد الحرب العالمية الثانية، وانتشرت في المصانع وكافة منشآت الأعمال وأيضاً المنشآت الحكومية. وتكون دائرة مراقبة الجودة عادة من بعض الأفراد الذين تربطهم علاقات العمل، أو اهتمامات مشتركة خارج نطاق العمل. وتركز هذه الجماعات جهودها على تقديم اقتراحات محددة لعلاج مشاكل العمل أو زيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل. وتعمد مؤتمرات سنوية لهذه الدوائر (عادة خلال شهر نوفمبر، وهو ما يطلق عليه الشهر القومي لمراقبة الجودة في اليابان). وفي هذه المؤتمرات تقدم المقترحات من الأعضاء، وتدرس وتحلل النتائج، وتقدم الجوائز لأصحاب الاقتراحات الجيدة، وعادة تقدم كل جماعة عدداً معقولاً من الاقتراحات الجيدة والقابلة للتطبيق.

وللمنجاح الهائل لدوائر مراقبة الجودة في اليابان فإن كثيراً من الدول تحاول الاستفادة من هذه التجربة لتخلق نوعاً من التعاون والتماسك الفعال بين الأفراد من ناحية، ولزيادة انتاجية وجودة العمل من ناحية أخرى. وفي الولايات المتحدة الأمريكية مثلاً تسود روح الفردية بدلاً من روح الجماعة، وكثيراً ما يحدث التنافس المدمر والصراع بين الأفراد وأيضاً تلعب الصراعات والمنازعات المعالية بين الإدارة والعاملين دوراً ضاراً بالاقتصاد الأمريكي نتيجة للاضرابات عن العمل أو التباطؤ المتعمد أو توقيف عجلة الإنتاج.

هل تعتقد في إمكانية نجاح التجربة اليابانية في منشآت الأعمال والمنشآت الحكومية في مصر، حتى يمكن رفع مستوى الخدمات الحكومية وأيضاً زيادة الانتاجية وجودة المنتجات المصرية؟
وبالتالى يكون شعار صنع فى مصر رمزاً حقيقياً لجودة المنتجات المصرية.

وسوف نهتم فى هذا الفصل بالتعرف على مفهوم الجماعة وكيفية تكوينها وتنظيم العلاقات بين أعضائها وهو ما يطلق عليه (ديناميكية الجماعة)، ثم تأثير جماعات العمل على الإنتاجية والأداء فى المنظمات المختلفة.
تحديد مفهوم الجماعة وعناصرها:

يمكن تعريف الجماعة على أنها «تجمع عدد من الأفراد لا يقل عن اثنين، يرتبطون فيما بينهم بعلاقات سيكولوجية ظاهرة، وفى خلال فترة زمنية ثابتة نسبياً، ويتقاسمون فيما بينهم قيماً وإتجاهات متقاربة، ويتبعون فى تصرفاتهم قواعد سلوكية معينة».

وبطبيعة الحال يختلف عدد أفراد الجماعة باختلاف طبيعة الجماعة وظروف تكوينها، والأهداف التى قامت من أجلها.

هل يمكنك ذكر الخصائص أو العناصر المطلوب توافرها فى الجماعة؟

يمكن الاسترشاد بالخصائص الآتية على سبيل المثال:

* ضرورة وجود عدد من الأعضاء لا يقل عن اثنين.

* ضرورة وجود تفاعل، واتصال مستمر بين أعضاء الجماعة، وأيضاً اعتماد تأثير متبادل فيما بينهم، وهذا يعنى أن مجرد تجمع عدد من الأفراد فى مكان واحد، لا يشكل بالضرورة جماعة فيما بينهم، بل لا بد من وجود تفاعل، ولذلك فأفراد الأسرة يكونون جماعة فالأب والأم والأبناء والبنات ننشأ فيما بينهم علاقات متصلة، وتأثير متبادل، فالارتباط المادى

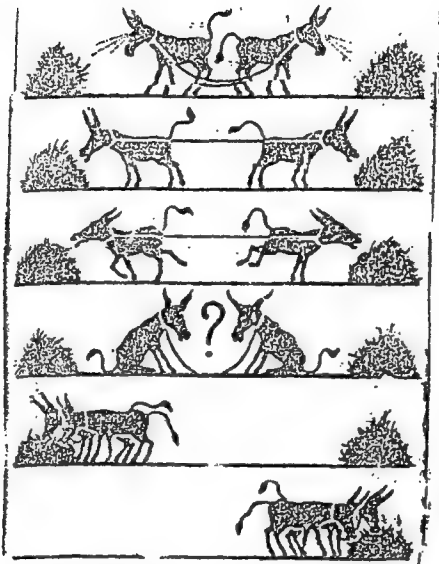
والمعنوى متوافر فيما بينهم.

* ضرورة وجود ثبات أو دوام نسبي للجماعة، ويقصد بذلك إستمرارية العلاقات والتفاعل الاجتماعي بين أعضاء الجماعة لفترة طويلة نسبياً. ومفهوم الجماعة في هذه الحالة يختلف عن التجمعات الطارئة. مثال ذلك التجمع لمشاهدة حادث معين في الشارع، أو التجمع في سيارة نقل عام أثناء ركوب السيارة.

* ضرورة وجود أهداف واحدة، ومصالح مشتركة، يتجمع الأعضاء حولها، ويهتم كافة الأعضاء في هذه الحالة بالاشتراك في وضع أهداف الجماعة، والتعاون فيما بينهم لتحقيق هذه الأهداف.

* ضرورة وجود عدد من القيم والمبادئ وقواعد للسلوك، يلتفت حولها الأعضاء، وتعتبر مرشداً وضابطاً لسلوك محل أعضاء الجماعة، ويجب أن يلتزم كل عضو بمراعاتها، والتمسك بها. وعادة تحدد محل جماعة عدداً من القواعد السلوكية المقبولة وأيضاً غير المقبولة، والتي على أساسها تحدد طرق الثواب لمن يلتزم بها، والعقاب لمن يخالفها.

* ضرورة وجود أدوار محددة ومتوقعة لأعضاء الجماعة، حيث تحدد واجبات ومسؤوليات معينة يلتزم بأدائها الأعضاء، وهذا يعني أن كل عضو يساهم بنور معين للمساهمة في تحقيق أهداف الجماعة.



التعاون بين أعضاء الجماعة يساعدها على تحقيق أهدافها

أنواع الجماعات:

في ضوء المفهوم السابق للجماعة، يمكن التمييز بين أنواع مختلفة من الجماعات ومن أمثلتها:

١ - الجماعات الرسمية وغير الرسمية Formal and Infomal :

• الجماعات الرسمية Formal Groups :

يتكون هذا النوع من الجماعات بشكل رسمي وظاهر، ويتحدد دور كل عضو طبقاً لنوع الوظيفة التي يشغلها الفرد في التنظيم، وكذلك السلوك المتوقع لهذا العضو، وهناك نوعين شائعين للجماعات الرسمية:

أ - الجماعات الرسمية، التي تنشأ بين الرئيس والمؤوسين Command Group، ويكون أساسها علاقة السلطة التي تربط الرئيس بالمؤوسين. وتتمثل العلاقة بين الطرفين في إصدار الأوامر والتعليمات إلى المؤوسين، والتزام المؤوسين بإبلاغ الرئيس عن نتائج التنفيذ في شكل تقارير مثلاً، مثال ذلك العلاقة التي تنشأ بين رئيس العمال وبين العمال الذين يعملون تحت رئاسته. وعادة توضح الخريطة التنظيمية للمنشأة حدود العلاقة بين الطرفين.

ب - الجماعة الرسمية التي تنشأ بين عدد من الأفراد ولأداء الالتزام أو واجب معين Task Group مثال ذلك جماعة المؤوسين الذين يعملون معاً في قسم معين لإحجاز واجبات معينة، تحت رئاسة شخص معين، وذلك للوصول إلى أهداف معينة، ويتطلب ذلك التنسيق فيما بينهم.

• الجماعات غير الرسمية Informal Groups :

تتكون هذه الجماعات بصفة اختيارية، أى أن الفرد هو الذى يسمى إلى الانضمام لجماعة بإرادته، كما يمكن الانسحاب منها بشكل إختيارى، وغالباً تشابه القيم الاجتماعية لأعضاء الجماعة، وكذلك تكون لهم أهدافهم المشتركة.

وهناك أمثلة شائعة لهذا النوع من الجماعات:

أ - جماعة الصداقة Friendship Group :

وهي عادة تتكون من أفراد يمتثلون معاً في بعض الصفات، مثل ذلك تقارب السن، أو الوظيفة، الديانة... إلخ، وليس من الضروري أن تشابه الوظائف الرسمية لأعضاء هذه الجماعات.

ب - جماعة المصلحة :

وهي عادة تتكون من أفراد يلتقون معاً لتحقيق مصالح متبادلة، أو للدفاع عن

أهداف معينة، وغالباً ما تتعارض مصالح هذه الجماعة مع مصالح التنظيم الكلى للمنشأة التى يعملون فيها.

٢ - الجماعات الأولية والثانوية:

• الجماعة الأولية Primary Group :

هى نوع من الجماعات الصغيرة التى تجمع أواصر الحب والصدقة بين أعضائها، وتربطهم علاقات مباشرة أو وجهاً لوجه (Face to Face)، ويسود الولاء، والانتفاء، والصدقة والقيم الواحدة بين أفراد الجماعة، مثال ذلك جماعة الأسرة، جماعة الأقارب، وجماعة الأصدقاء المقربين.

• الجماعة الثانوية Secondary Group :

ويطلق هذا الاصطلاح على الجماعات التى يغلب الطابع الشخصى بين أعضائها ولكن يقل شعور التعاطف القوى بين أعضائها بالمقارنة بالجماعة الأولية، ولكن بالرغم من ذلك هناك علاقات تبادلية عامة مثال ذلك أصدقاء العمل، المعارف، أعضاء النقابات، النقابات أو الاتحادات، وعادة لا يتواجد الأعضاء مع بعضهم البعض طول الوقت، وأيضاً الاتصال بصفة عرضية وسريعة.

ويلاحظ أن الجماعة الأولية هى أولى الجماعات التى يرتبط بها الفرد فى حياته فمنذ ولادته، ترعاه الأسرة، وتستحوذ على شخصيته، وتحدد سلوكه. ولكن عندما يكبر الطفل، يحدث تفاعل إجتماعى آخر بينه وبين أفراد آخرين خارج الأسرة، ويرتبط بجماعات ثانوية، تؤثر أيضاً فى سلوكه، مثال ذلك جماعة العمل، وجماعة الأصدقاء والنادى... إلخ.

و - الجماعات المنفتحة Open Group والمنغلقة Closed Group :

يمكن تصنيف الجماعات طبقاً لدرجة حها أو انغلاقها، ويمكن القول

أن الجماعات الرسمية وغير الرسمية يمكن أن تكون مفتوحة أو منغلقة، والتمييز هنا هو درجة التغير أكثر من درجة الرسمية والجماعات المفتوحة يمكن تمييزها عن الجماعات المنغلقة من خلال ثلاثة أسس:

١ - ثبات العضوية Membership Stability:

فالجماعة المفتوحة هي التي تحدث بها تغيرات مستمرة في عضويتها، فهناك أعضاء جدد ينضمون إلى الجماعة بصفة منتظمة، وهناك أعضاء قدامى قد ينسحبون منها، مثال ذلك العلاقة التي تربط الطلبة الذين يسكنون معاً في المدن الجامعية، سرعان ما يتخرج بعضهم في شهر يونية، ويأتي طلبة جدد في شهر سبتمبر من كل عام، وتنشأ روابط جديدة. وعضوية الإقامة في المدينة الجامعية لا تقتصر على مجموعة أفراد (طلبة) دائمين، بل يتغير الأعضاء (الطلبة) على فترات مختلفة وفقاً لظروف دراستهم.

ولكن من ناحية أخرى تتميز الجماعات المنغلقة بثبات واستقرار عضويتها. فنادراً ما ينضم أعضاء جدد للجماعة، وأيضاً قد لا ينسحب الأعضاء القدامى بسهولة. مثال ذلك الأفراد الذين يحملون في الدفاع المدني (الحريق) غالباً ما يكونوا دائمين ومعتمدين على بعضهم البعض، وقد لا يسمحوا لأي شخص بالإنضمام إليهم إلا بشروط معينة.

٢ - أهمية عنصر الوقت Time Perspective:

طالما أن العضوية في الجماعات المفتوحة تتغير بسهولة وبسرعة، فإن الأعضاء في هذه الجماعات غالباً لا ينظرون إلى الأهداف الطويلة الأجل من العضوية، بل يكون الهدف من العضوية هو تحقيق أهداف قصيرة الأجل، ونتائج ملموسة في الوقت الحاضر، مثال ذلك الأعمال المشتركة التي تربط بين جماعة من الطلبة في السنة الدراسية الأولى، غالباً ما تنتهي بإنتهاء هذه السنة الدراسية.

٣ - الإطار الفكرى للجماعة Frame of Reference :

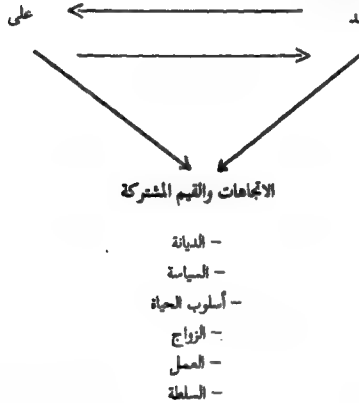
تتميز الجماعات المنفتحة بأن الأعضاء الجدد، عادة ما يقدمون أفكاراً، وقيماً واتجاهات جديدة للجماعة، مما يساعد على تطوير وتنمية الجماعة، فى حين لا تتمتع الجماعات المنغلقة بهذه الميزة، غالباً ما تعتمد على الثقة المتبادلة بدلاً من التطور والحداثة فى أساليب العمل.

تكوين الجماعات:

هناك أسباب متعددة لانضمام الأفراد إلى الجماعات التى يرغبونها، وقد ظهرت عدة نظريات تشرح كيفية تكوين الجماعات، وتفسر الأسباب التى تدفع الأفراد إلى الانضمام إليها. ومن أهم هذه النظريات نظرية الموازنة Balance Theory وتذكر هذه النظرية أن تجاذب الأفراد إلى بعضهم البعض أساسه تشابه الاتجاهات والآراء تجاه الموضوعات والأهداف العامة. ويوضح الشكل التالى نظرية الموازنة، فالشخص الذى يدعى أحمد سوف يتفاعل ويكون علاقات جماعية مع الشخص الذى يدعى على بسبب الاتجاهات والقيم المتشابهة بينهما، وبمجرد تكوين العلاقة، فإن الأعضاء يجاهدون للمحافظة على التوازن بين الاتجاهات العامة للجماعة وبين نواحي الجذب للانضمام للجماعة، وإذا حدث عدم توازن، فإن الأعضاء يذلون محاولات متعددة للإستفادة من هذا التوازن، وإذا فشلوا فى ذلك فإن العلاقات سوف تتبدد وتفرق أعضاء الجماعة.

وقد ظهرت نظرية حديثة أخرى تفسر تكوين الجماعات، وأسباب الانضمام إليها، وهى النظرية التبادلية Exchange Theory فالفرد يحدد موقفه من الانضمام إلى الجماعة أو عدم الانضمام إليها على أساس العائد الذى يحصل عليه والتكلفة التى يتحملها نتيجة لانضمامه إليها. فمن الطبعى أن ينضم الفرد إلى الجماعة التى تحقق له عائداً أكبر من -نفه والأعباء التى يتحملها. ومن أمثلة هذه العوائد: إشباع الحاجات الإنسانية على إختلاف أنواعها، فى حين

تتمثل التكلفة في القلق والاحباط والتعب والارهاق الذى قد يحدث له نتيجة انضمامه إلى الجماعة.



نظرية الموازنة في تكوين الجماعات

ويمكن تلخيص العوامل التى تؤدي بالأفراد إلى تكوين الجماعات والانضمام إليها فى الآتى:

١ - الأسباب الاقتصادية: لحل من أهم الأسباب التى تدفع الفرد إلى الانتماء إلى جماعة معينة، هى قدرتها على توفير بعض المزايا والوفورات الاقتصادية، ومن أمثلة ذلك إعتقاد بعض العاملين أنه يمكنهم زيادة أجورهم عن طريق المعمل والتعاون الجماعى، وأيضاً انضمام العاملين إلى نقابة معينة أو جمعية معينة خاصة بهم تحقق لهم مزايا اقتصادية.

٢ - الأسباب الاجتماعية: قد ينتمى الفرد إلى جماعة معينة لأن هذه الجماعة

تساعده على إشباع حاجاته الاجتماعية والنفسية، ومن أمثلة هذه الحاجات: الحاجة للالتقاء، الحاجة إلى الأمان، الحاجة إلى الاحترام والتقدير من الآخرون.

٣ - توفير فرص التقدم والمنافسة بين الأعضاء:

وقد يلتحق الفرد بجماعة معينة، إذ وجد أنها تقدم له المساعدة على التقدم والمنافسة، وإذا أحس أن فيها مجالاً لاختبار قدراته وطموحاته، ومن أمثلة هذا النوع من الجماعات، تجمع الأفراد ذوى القدرات النادرة في مجال معين بطريقة تمكنهم من الاتصال ببعضهم البعض، وممارسة الأنشطة التي تشبع حاجتهم المتعلقة بتحقيق الذات.

٤ - التفهم والمشاركة الوجدانية: إن إلتقاء الفرد إلى جماعة معينة تساعده على التخلص من القلق والهموم التي تصادفه في حياته اليومية، فالفرد دائم البحث عن من يشاركه أحزانه، ويسمع شكواه ويتفهم مشاكله، ويمد له يد الصداقة، والانضمام إلى الجماعة - خاصة التي تشاركه نفس خبراته - يعتبر نوعاً من المشاركة الوجدانية لأعضائها.

٥ - الدفاع عن مصالح الأعضاء: تقوم الجماعة بتقديم الحماية لأعضائها تجاه الضغوط الخارجية التي قد يتعرض لها، ولتأخذ مثالا على ذلك لو أن أحد الرؤساء أخذ قراراً معيناً بتحديد كمية إنتاج وجودة معينة مطلوبة من الأفراد العاملين تحت رئاسته، فإنه قد يجد صعوبة في التنفيذ إذا لم يكن حريصاً على كسب ثقة جماعة العمل التي يرأسها، فهذه الجماعة تستطيع فرض نوع من الضغوط على أعضائها لتقليل كمية الإنتاج أو التباطؤ في العمل أو حدوث عيوب في الإنتاج مما يجعل الرئيس في مركز حرج أمام رؤسائه.

٦ - المساعدة في حل مشاكل العمل: قد يكون العمل في شكل جماعة أفضل من أداء العمل بصفة منفردة، فالجماعة تعمل دائماً على تشجيع

أعضائها، ولرشادهم إلى الطرق الصحيحة للأداء، مما يزيد من قدرة الفرد على التعلم واكتساب الخبرة في وقت أقل، كما يمكن للجماعة أن تساعد أعضائها على التغلب على مشاكل العمل لأعضائها عن طريق التكامل والمساندة للعضو.



هذه القائمة بالأسباب التي دعيت إلى الانضمام إلى جماعتكم

تماسك وإرباط الجماعة Group Cohesiveness :

يقصد بلفظ التماسك مقدار المشاعر الإيجابية التي يكنها أعضاء الجماعة لبعضهم البعض، ومدى حرصهم ورغبتهم في البقاء والاستمرار كأعضاء في هذه الجماعة، وتتوقف درجة تماسك الجماعة على قوة الجذب التي تتمتع بها الجماعة لإبقاء أعضائها داخلها وعدم إنسحابهم منها.

وبطبيعة الحال تختلف درجة التماسك والتعاون بين أعضاء الجماعات المختلفة المألوفة لنا مثل الفريق الرياضي، جماعة العمل، جماعة الأصدقاء، وجماعة الأسرة.. وفي بعض هذه الجماعات تجد الحب والاحترام المتبادل بين أعضاء الجماعة وأيضاً تجد روح الجماعة سائدة بين هؤلاء الأعضاء، وفي بعض

الجماعات الأخرى نجد النذر اليسير من التقارب والجاهزية بين أعضاء هذه الجماعة، وتسود الأنانية والحقده، ويمرر الدور الفردي بدلاً من روح الفريق. وبطبيعة الحال ينمكس ذلك على نمك الجماعة بقيمها والمحافظة على هذه القيم.

وفي الوقت الحاضر، هناك إهتمام كبير بدراسة النمط الياباني في العمل، الذي يعتمد على الجماعة كأساس للإنجاز والتعاون بين العاملين.



غالباً ما يفضل التفكير الجماعي على التفكير الفردي

وسوف نناقش فيما يلي بعض مصادر تماسك الجماعة ووحدها:

١ - درجة التفاعل بين أعضاء الجماعة Interaction :

من أهم المصادر الرئيسية لتمامك الجماعة ووحدها هو مقدار الإتصال بين أعضاء الجماعة، وتصبح الجماعة أكثر تماسكاً عندما يقضى الأعضاء وقتاً أكبر مع بعضهم البعض، ويتم الاتصال والتفاعل الإيجابي بينهم، ويلاحظ أن أداء الأفراد لوظائفهم في مكان واحد يساعدهم على الإتصال والتفاعل فيما بينهم، ولذلك يعتبر التقارب المكاني عنصر أساسى لحدوث نوع من الاتصال والتفاعل للمحافظة على تمامك الجماعة، كما: التماثل الوظيفي للأعضاء (العمل في

وظائف متماثلة) يعتبر من الأركان الرئيسية لظهور الجماعات وقوة تماسكها، مثال ذلك جماعة المحاسبين، جماعة الحقوقيين، جماعة المهندسين... وهكذا.

٢ - درجة وجود أهداف مشتركة وعامة للجماعة Shared Goals:

فالجماعات التي تتكون لتحقيق أهداف مشتركة لأعضاء الجماعة تصبح أكثر تماسكاً، فإذا كان هناك إتفاق من الجماعة على الغرض والأنشطة التي تكونت من أجلها فإن ذلك يساعد على ترابط الجماعة، وفريق كرة القدم الذي يتحد وتسوده روح الفريق ويسعى إلى تحقيق مصلحة الفريق ككل وليس المصلحة الفردية لبعض الأعضاء، تتوافر لديه القوة والفرص الكبيرة للفوز في المباريات.

ومن ناحية أخرى فإن قدرة الجماعة على تحقيق أهدافها، ينمكس على درجة تماسكها وقوتها. فتجاذج الجماعة في الوصول إلى الأهداف المحددة لها، يزيد من ثقة الأعضاء بأنفسهم، ويدفعهم إلى بذل جهد أكبر وإلى زيادة درجة الولاء والانتماء للجماعة، وذلك يساعد على استمرارية المسعة الطيبة، والانطباع الحسن من الآخرين تجاه أعضاء الجماعة.

٣ - درجة تشابه اتجاهات وقيم الجماعة Similarity of Attitudes and Values:

من أقوى مصادر تماثل الجماعة هو تشابه الاتجاهات والقيم لأعضاء الجماعة والمثل الشائع بقول (الطيور على أشكالها تقع Birds of Feather flap together). والسؤال الهام هو لماذا نشعر بالمثل والجاذبية تجاه الأفراد الذين يشبهوننا في تصرفاتنا وآرائنا وعقائنا؟ وبطبيعة الحال هناك أسباب وراء ذلك، ومن أهمها: إن الشخص الذي يشاركنا نفس الآراء، يمدنا بنوع من التأييد الاجتماعي لمعتقداتنا، ويشعرنا دائماً أننا على صواب. وإذا اختلف معنا شخص في الرأي فإن هذا يدخل في قلوبنا الخوف بأن آراءنا خاطئة، وإننا نختلف عن

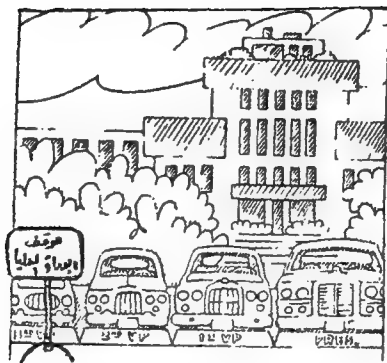
الآخرين. وهناك سبب آخر، وهو أننا قد نضع بعض الاستنتاجات السالبة عن سلوك الشخص الذى يختلف معاً على مسألة معينة، وإذا اختلفنا مع هذا الشخص على هذه المسألة، فإننا نشعر بالميل إلى الاختلاف معه على كافة المسائل الأخرى، وهذا يؤدي إلى خلق عوائق اتصال وتفاعل بين الأفراد.

٤ - درجة اعتمادية الأعضاء على الجماعة:

يمكن القول فى هذه الحالة أنه كلما إزدادت درجة اعتمادية الفرد على الجماعة فى إشباع حاجاته المختلفة كلما إزدادت درجة جاذبية التمسك بالجماعة، وتوثقت العلاقات بين أعضاء الجماعة، وإزدادت درجة اعتمادهم على بعضهم البعض.

٥ - المكانة الاجتماعية للجماعة:

من الطبيعى أن يختلف التقدير الاجتماعى للجماعة فى أى منظمة، وقد يرجع ذلك إلى علو المستوى الوظيفى لأعضاء هذه الجماعة، وذلك وفقاً للتدرج الهرمى للتنظيم، مثال ذلك الأفراد الذين ينتمون إلى الإدارة العليا فى المنظمة، قد يلعبون القروق فى صالحهم تميزهم عن العمل أو الأفراد فى المستويات الإدارية الأقل. ولذلك نجد فى الحياة العملية أن هناك رغبة قوية لدى العاملين فى المنشأة فى الترقى وشغل هذه الوظائف العليا، يصلوا إلى هدفهم وهو أنهم أعضاء فى الإدارة العليا. ولكن فى حالات أخرى، قد تكتسب جماعة فى نفس المستوى التنظيمى مكانة أو قيمة اجتماعية أعلى من مثيلاتها، وذلك لأسباب منها كفاءتها ونشاطها مقارنة بالجماعات الأخرى، أو وجود شروط صعبة للانضمام إلى مثل هذه الجماعة يكون من بينها الثقة أو الكفاءة، مثال أن العمل بداخل حجرة العمليات أو حجرة العناية المركزة بالمستشفيات يقتصر على الممرضات ذوى الكفاءة العالية والتخصص المعين. ولكن يجب التذكير بأنه كلما تفرقت الجماعة اجتماعياً، كلما انعكس ذلك على درجة التماسك بين أعضائها.



أن تخصيص مواقف سيارات خاصة لبعض العاملين يدل على

مكانتهم العالية في التنظيم

٦ - علاقة الإدارة بالعاملين في المنظمات:

غالباً ما تتكون الجماعات داخل المنظمات نتيجة ضغوط الإدارة على العاملين، ويكون الهدف الأساسي من تكوين هذه الجماعات هو جماعة مصالح أعضائها، ومواجهة ضغوط الإدارة، وهذه الجماعات يعتمد أفرادها بعضهم على وإشراكهم في العمل معاً، ويساعد على إلتباطهم وتماسكهم الجماعي، ودائرة الفعالة هي التي تسمى إلى تفهم القوى الحركية داخل الجماعات. وإذا ما حاولت الإدارة القضاء على الجماعات غير الرسمية، فإنها لا تلبث أن تظهر من جديد بشكل أو بآخر، بل قد تزداد قوتها وصلابتها لمواجهة هذه المحاولات. وعلى الإدارة أن تدرك أنه قد يحدث تعارض في بعض المنظمات إلى درجة

الصراع بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، ويقدر ما يتحقق الإنسجام والتقارب بين التنظيمين، بقدر ما يتحقق أهداف المنظمة والجماعات غير الرسمية معاً.

٧ - حجم الجماعة:

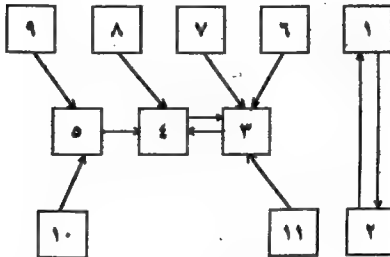
يقال أن هناك علاقة عكسية بين حجم الجماعة، وبين درجة تماسكها. فكلما كانت الجماعة صغيرة كلما زادت درجة تماسكها. والسبب في ذلك أن هذا التماسك والترابط يعتمد بشكل رئيسي على الاتصال والتفاعل المستمر بين الأعضاء. وقد تحدث صعوبات في الاتصال بين أعضاء الجماعات نتيجة لكبر حجم الأعضاء أو تشتتهم في أماكن أو وظائف متباعدة. وفي نفس الوقت يؤدي عدم وجود وسائل للاتصال بين الأعضاء إلى حدوث حالات من التوتر والقلق بين الأعضاء نتيجة لجهل هؤلاء الأعضاء بمشاعر وآراء بعضهم البعض، وهذا يؤدي إلى حد ذاته إلى تفكك الجماعة وعدم تماسكها.

٨ - شبكة وأنماط الاتصال بين أعضاء الجماعة:

لا بد من الاهتمام بعملية الاتصال داخل الجماعة، وأيضاً التعرف على طرق نقل وتبادل المعلومات بين الأعضاء الجماعة، وهو ما يطلق عليه أنماط الاتصال داخل الجماعة، ويساعد ذلك التعرف على مشاكل الجماعة وزيادة كفاءتها الانتاجية وتنمية الروح المعنوية بين أعضائها. ولكي نتعرف على أنماط الاتصال السائدة بين أعضاء الجماعة، لا بد من دراسة شبكة الاتصال داخل الجماعة وهي تعبر عن التركيب أو الشكل الهيكلي للجماعة Structure. وسيتم دراسة الاتصال بدرجة أكبر من التفصيل في فصل آخر.

والإدارة الجيدة هي التي تسمى لمعرفة الطريقة التي يشعر بها أعضاء الجماعة تجاه بعضهم البعض، واكتشاف مناطق الصراع بينهم. وقد بذلت محاولات لتحديد ورسم شبكة العلاقات القائمة بين أعضاء الجماعة، واعتمدت هذه

المحاولات على مجموعات أسئلة توجه إلى أعضاء الجماعات، كأن يسأل العضو عن شعوره تجاه أفراد الآخرين عن الشخص الذى يفضل التعامل معه والشخص الذى يحتل مركزاً قيادياً فى الجماعة، ومن هو الشخص المنعزل اجتماعياً، وهكذا.... وتوضح الخريطة التالية هيكل العلاقات الشخصية للأعضاء داخل الجماعة، ومن الواضح أن الشخص رقم (١) والشخص (٢) يفضلان العمل مع بعضهما البعض، ولكن فى مكان منعزل عن الآخرين من أعضاء الجماعة، والشخص رقم (٣) والشخص رقم (٤) هما أكثر الأعضاء تفاعلاً مع باقى أعضاء الجماعة وأكثرهم تأثيراً ونفوذاً.



علاقات الأعضاء داخل الجماعة

ولكن يلاحظ أن العلاقات الشخصية بين الأعضاء ليست ثابتة، فهى تتغير بمرور الوقت، ووفقاً للظروف والمواقف الاجتماعية التى تتعرض لها الجماعة، والتى يكون من آثارها تغير نمط هذه العلاقات بين أعضاء الجماعة، ومن أمثلة هذه الظروف:

- ١ - مدى ثبات العضوية فى الجماعة، فالسماح بانضمام أعضاء جدد إلى جماعة قد يعقد من الاتصالات الحالية، وهذا يؤثر فى شبكة الإتصال، ويؤدى إلى تكوين شبكات جديدة، ويؤثر ذلك بالتالى على نمط العلاقات

السائدة فى الجماعة، وقد يؤدى فى النهاية إلى عدم وجود تفاعل بين أعضاء الجماعة بدرجة كافية، ومن ثم تفكك الجماعة. لكن ذلك يتوقف على مقدار التجانس بين أعضاء الجماعة (السن، القيم، وغيرها)، والصلات الاجتماعية والتعاطف والتجاذب الشخصى بين أعضاء الجماعة.

٢ - مدى التطور والتغير فى المعايير الملزمة لأعضاء الجماعة، حيث أن كل جماعة تحدد لأعضائها مجموعة من المعايير الملزمة، هدفها ضبط السلوك داخل الجماعة، وأى خروج عن هذا المعايير المعايير الملزمة تعرض العضو للعقاب.

٣ - مدى التغير فى الوظائف والأنشطة التى تقوم بها الجماعة، وقد يؤدى خروج الجماعة عن أنشطتها وممارستها الحالية إلى التغير فى نمط العلاقات بين أعضاء الجماعة.

وبصفة عامة، يجب أن يكون هناك تفاعل جماعى رشيد بين أفراد الجماعة، وأن تصل الجماعة إلى حالة من النضج، وهناك مؤثرات يمكن الاستدلال منها على درجة التفاعل الرشيد بين الأعضاء، ومن ثم نضج ورشد الجماعة: ومن أهمها:

أ - أن تحدد الجماعة أهدافها بدقة، وتكون هذه الأهداف معروفة لكل أعضاء للجماعة.

ب - أن تحقق الجماعة نجاحاً وفعالية فى إتصالاتها الداخلية.

ج - أن تحقق الجماعة درجة عالية من التماسك والترابط بين أعضاء الجماعة.

د - أن تكون هناك مرونة لدى الجماعة للتكيف مع الظروف البيئية المتغيرة.

هـ - أن يكون هناك توازن بين إنتاجية وكفاءة الجماعة وبين أشباع الحاجات النفسية والذاتية.

و - أن تكون الجماعة قادرة على حل مشكلاتها بموضوعية دون التمسك بالنواحي العاطفية فقط.

ز - أن تتوافر للجماعة قيادة ديمقراطية وغير مهيمنة.

ح - أن توزع المسؤوليات والأدوار على أعضاء الجماعة بشكل متناسب مع قدرات ومهارات الأراضاع فى الجماعة.

القواعد السلوكية للجماعة Norms:

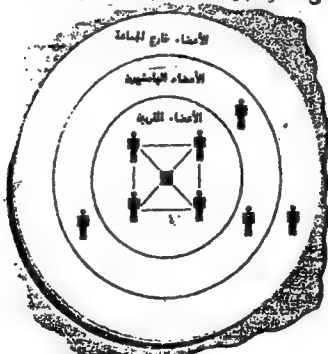
تحدد كل جماعة قواعد معينة خاصة بها لتنظيم سلوك أعضائها فى المواقف التى تصادفهم، ويجب أن تكون هذه القواعد واضحة حتى يمكن أن يهتدى بها الأعضاء فى تصرفاتهم، ولا بد أن يحترم الأعضاء هذه القواعد وإلا تعرضوا للمضغوط والعقوبات التى تمارسها الجماعة تجاههم. لكن تختلف درجة إمتثال العضو لضغوط الجماعة، وذلك نتيجة لإختلاف خصائص شخصيات الأعضاء. وقد أظهرت بعض الدراسات أن الأعضاء كبار السن أصعب إمتثالاً للجماعة من صغار السن، ومن ناحية أخرى تظهر الأنثى والأفراد الأقل تعليمياً إمتثالاً عالياً للجماعة، كما أن خريجي الجامعات أقل إمتثالاً من ذوى المؤهلات الأقل.



أن الخروج عن القواعد السلوكية للجماعة يمثل مخاطرة كبيرة

كما تحدد الجماعة دوراً Role معيناً لكل عضو من أعضائها، وهو ما يعبر عنه بنموذج السلوك المتوقع منه وفقاً للقواعد التي أرتضتها الجماعة، ويعبر الدور أيضاً عن الواجبات المطلوب إنجازها. كما تتحدد مكانة العضو داخل الجماعة وفقاً لأهمية الدور الذي يقوم به العضو تجاه الجماعة. وعادة تؤثر عوامل معينة في تحديد مكانة العضو، وتشمل هذه العوامل سن العضو، الجنس (رجل أو امرأة) مستواه العلمي أو المهني، الطيبة الاجتماعية التي يتمتع إليها.

ويوضح الشكل التالي المكانة التي يحتلها العضو داخل الجماعة وعلاقته بقائد الجماعة فهناك بعض الأعضاء الذين يحتلون مكانة عالية في الجماعة، وعادة يكون موقعهم بالقرب من قائد الجماعة (Small Group Nucleus)، وهناك بعض الأعضاء يحتلون مرتبة أقل، ويكون موقعهم بعيداً عن قائد الجماعة ويصبح دورهم هامشياً في الجماعة (Fringe Shell). وهناك بعض الأفراد الذين ليس لهم أى دور في الجماعة ويساهمون بنشاط لا يذكر في الجماعة، ويكون موقعهم خارج على الحدود البعيدة للجماعة (Out Shell).



علاقة مكانة العضو ومركزه داخل الجماعة

إمثال وخضوع الفرد وخروجه عن القواعد السلوكية للجماعة:

كيف يستجيب الفرد للضغوط التي تمارسها الجماعة على بعض أعضائها المخالفين للقواعد السلوكية الخاصة بها، وذلك بهدف تغيير سلوكهم والمحافظة على ضبط سلوك أعضاء الجماعة بصفة عامة، وما هو تأثير ذلك على فعالية الجماعة؟ سوف نناقش ذلك في الصفحات التالية:

خضوع وامثال العضو للضغوط التي تمارسها الجماعة (Conformity):

إن الضغوط التي تمارسها الجماعة على الفرد للخضوع والامتثال للجماعة -- أى لتغيير سلوكه ومعتقداته نتيجة لتأثير الجماعة، تأتي من اتجاهات مختلفة، وسوف نذكر فيما يلي سبعة حالات يكون الفرد فيها أكثر ميلاً للخضوع لضغوط الجماعة:

١ - يكون الفرد أكثر ميلاً للخضوع لتأثير الجماعة عندما تكون بيئة العمل غير مؤكدة حيث يحتاج الفرد إلى الجماعة في الحصول على المعلومات. فعندما تصبح بيئة العمل غامضة وغير مؤكدة تكون هناك تغيرات كثيرة محتملة، فإن الفرد يلجأ إلى أعضاء الجماعة الآخرين للاسترشاد بأرائهم بدلاً من الاعتماد على أنفسهم في تقييم الموقف مثال ذلك الطالب الذى يقبل بكلية التجارة، فى بداية السنة الأولى لا تتوافر لديه معلومات كافية للمقررات الدراسية، وعن الأساتذة، وعن الكتب المقررة، وعن لوائح الكلية، ولذلك فإنه يلجأ إلى بعض زملائه القدامى وخاصة طلبة السنة الثانية، ويسألهم عن رأيهم فى أستاذ المادة...، وما هى المقررات السهلة، وما هى التقديرات المحتمل الحصول عليها... إلخ.

٢ - يكون الفرد أكثر ميلاً للخضوع لتأثير الجماعة إذا لم يكن واثقاً من نفسه، ويحتاج إلى الجماعة، للتأكد واتخاذ القرار. فعندما ينضم عضو جديد إلى الجماعة، فهو غالباً ما يشعر بعدم التأكد من نفسه، ومن قدراته لإحجاز العمل

بطريقة جيدة، ويلجأ إلى الجماعة للحصول على معلومات عن الطريقة المثلى لأداء العمل، وعن رد فعل الرؤساء فيه ويقبل الفرد كل ما يقال الصديق مثال ذلك، عندما يجتمع مدير تم تعيينه حديثاً مع مرؤوسيه. تلاحظ أن المرؤوسين ينظرون إلى بعضهم البعض ليحددوا طريقة إستجابتهم لهذا المدير الجديد، وهل يظهروا بمظهر الغضب أو الخوف والتشكك أو المجاملة... إلخ. فعندما يكون الأفراد غير واثقين من أنفسهم، فإنهم يكونوا أكثر ميلاً للرجوع إلى أعضاء الجماعة لتأييد وجهة نظرهم وتأكيدهم.

٣ - يكون الفرد أكثر ميلاً للخضوع لتأثير الجماعة، وعندما يقيم عضوية الجماعة للدرجة عالية من الأهمية، فلا يكفي أن يكون الفرد عضواً في الجماعة لكي يخضع ويمثل لضغوطه، بل لا بد أن يشعر الفرد بأهميته وإتيمائه إلى الجماعة، وأن هذه العضوية سوف تحقق له مركزاً معيناً، أو تزيد من ثقة الناس فيه... إلخ.

٤ - يكون الفرد أكثر ميلاً للخضوع لتأثير الجماعة، عندما تكون هناك درجة عالية من التفاعل بين أعضاء الجماعة، وقد سبق الإشارة إلى أنه كلما زادت درجة التفاعل بين أعضاء الجماعة، كلما كانت أكثر تماسكاً وارتباطاً، كلما زاد التفاعل الإيجابي في الجماعة كلما كان الفرد أكثر ميلاً للخضوع لسلوك وقيم ومعتقدات الجماعة.

٥ - يكون الفرد أكثر ميلاً للخضوع لتأثير الجماعة، عندما تكون الضغوط التي تمارسها الجماعة معتدلة أكثر منها شديدة، فإذا إستطاعت الجماعة أن تجعل العضو يقوم بواجب ضئيل اليوم، فإن العضو سوف يكون على إستعداد للخضوع بواجب أكثر شدة في المستقبل. مثال ذلك إذا إستطاعت الجماعة إقناع الفرد بالحضور إلى العمل مبكراً نصف ساعة، فإنه يكون من الأسهل بعد ستة أشهر أن تقنعه بالحضور مبكراً لمدة ساعة. وعلى أية حال، إذا أحس العضو أن الضغوط التي تمارسها الجماعة شديدة جداً وتحد من حريته فإنه

سوف يفعل المستحيل ليثبت أقدامه فى المكان ليس بسبب شدة الضغوط فقط ولكن لرغبته فى مقاومة هذه الضغوط القاسية.

٦ - يكون الفرد أكثر ميلاً للخضوع لضغوط الجماعة عندما يجد نفسه أنه الوحيد الذى يقف ضد الجماعة، فالعضو عندما يجد نفسه وحيداً فى معارضة كل أعضاء الجماعة، فإنه يضطر للخضوع لضغوط الجماعة لكونه يمثل أقلية.

إنحراف العضو عن القواعد السلوكية للجماعة Deviance :

يفيد العقاب الذى توقعه الجماعة على العضو المخالف أو الخارج عن القيم والقواعد سلوكية للجماعة فى ثلاث حالات:

* جذب إنتباه الجماعة تجاه إعادة النظر فى القيم الحالية التى تطبقها الجماعة، والإبقاء فقط على القيم والأهداف الأساسية مع تطوير وتعديل هذه القيم لتتنشى مع الظروف المتغيرة لأعضاء الجماعة أو للظروف البيئية الخارجية التى تؤثر فى الجماعة. ودراسة وتحليل هذه القيم يساعد على تماسك الجماعة والمرونة فى مقابلة التغيرات داخل أو خارج الجماعة.

* إظهار قوة وسلطة الجماعة وتأكيداها من وقت لآخر، وتذكير الأعضاء بما سيحدث لهم إذا هم حاولوا مخالفة الجماعة.

* تذكير الجماعات الأخرى فى المنظمة بالحدود التى لا يمكن للجماعة أو أحد أعضائها أن تتخطاها فى التعامل مع هذه الجماعات.

* وهناك ثلاث حالات تظهر فيها رغبة الجماعة فى إتخاذ قرار بفصل العضو المنحرف وطرده من الجماعة، وهذه الحالات هى:

- تكون الجماعة أكثر ميلاً لفصل العضو من الجماعة، عندما يكون ماضيه غير مشرف، وفى حالة إعتباره عضواً غير جدير بالعضوية خلال الفترة السابقة للمخالفة.

- تكون الجماعة أكثر ميلاً لحرمان العضو من عضوية الجماعة، عندما تكون الجماعة في حالة لا تمكنها من تحقيق أهدافها بنجاح.

* تكون الجماعة أكثر ميلاً لحرمان العضو من إستمرارية عضويته في الجماعة، عندما لا تكون هناك فرصة لتقويم أو إصلاح سلوك العضو المخالفة.



هذا جزء من يخالف الجماعة

أذكر بعض الأمثلة التي صادفتك في حياتك العادية عن الضغوط أو العقوبات التي تمارسها بعض الجماعات التي تنتمي إليها مثال ذلك:

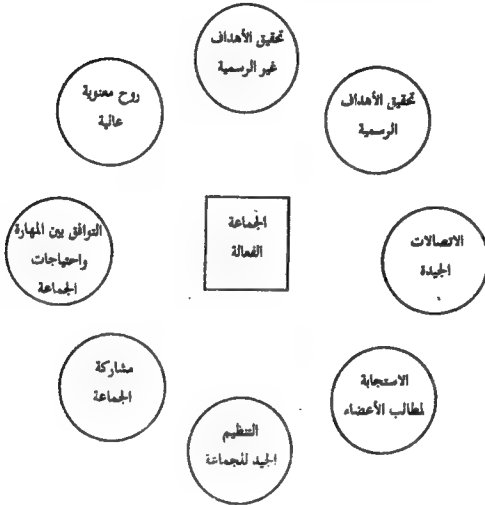
* أسرتك.

* أقاربك وجيرانك.

* الأصدقاء أو الزملاء.

فاعلية الجماعة Group Effectiveness :

تتميز الجماعة الفعالة بعدد من الخصائص ويوضح الشكل التالي أهم هذه الخصائص:



خصائص الجماعة الفعالة

ويتضح من هذا الشكل أن أهم الخصائص المميزة للجماعات هي:

- ١ - تحقيق أهداف الجماعة، فالجماعة الفعالة هي التي تنجح في تحقيق الأهداف بها، وهذه تشمل الأهداف التنظيمية وأيضاً الأهداف الخاصة بها، ويتأتى ذلك عن طريق تحقيق التنسيق بين الأعضاء وتلبية الرغبات وأيضاً عن طريق بناء مهارات عالية لأعضائها.

٢ - رفع الروح المعنوية للأعضاء، فالجماعة الفعالة، هي التي تجعل أعضائها سعداء، ومسرورين بسبب عضويتهم للجماعة، وعاملها لرضا والروح المعنوية العالية للأعضاء وفي هذه الحالة، هما السبب في إحتفاظ الجماعة بتماسكها وإستمراريتها وفي اللحظة التي يجد الفرد أنه غير راضى وغير سعيد في الجماعة، فإنه يميل إلى الإنسحاب من الجماعة وهذا بدوره يقلل من إنتاجية الجماعة.

٣ - تكوين الجماعة، فإذا اختلفت خلفيات الأعضاء، وقيمهم، ومراكزهم، أو حاجاتهم في الانتماء إلى الجماعة، فإن الجماعة سوف لا تعمل بفعالية، فالمفروض أن يكون هناك حد أدنى متفق عليه من القيم والقواعد السلوكية قبل أن يتمكن من تحقيق الاتصال والتعارف فيما بينهم.

٤ - نظام الاتصال الجيد، إن فعالية الجماعة تعتمد على الاتصالات الجيدة بين كافة الأعضاء وإذا اقتصرَت الاتصالات على الأعضاء في المراكز أو المناصب العليا للجماعة، فإن ذلك يقلل من فرصة إتخاذ قرارات جيدة تهم كل الأعضاء.

٥ - تفهم الإستجابة للجماعة لحاجات الجماعات الأخرى في التنظيم، فالجماعة التي تنظر إلى تحقيق أهدافها فقط، ولا تنسق بينها وبين أهداف الجماعات الأخرى في التنظيم، فإنها تصبح جماعة غير فعالة بالنسبة للتنظيم الكلى للمنظمة، والجماعة المنغلقة في هذه الحالة تنزل بنشاطها وأعمال عن باقية المنظمة.

أعضاء الجماعة المتراخين في أداء واجباتهم Loeffers:

تؤدى مناقشتنا السابقة إلى الاعتقاد أن الجهد الجماعى يفوق مجموع الجهود الفردية للأعضاء أو على أقل يتساوى معه، فالشخص ذو الإنتاجية الفردية

العالية، يجب أن يكون أكثر إنتاجية في الجماعة. ولكن من ناحية أخرى أظهرت بعض الدراسات أن الأفراد الذين يعملون معاً لإنجاز واجبات مشاعة فيما بينهم، يميلون إلى تقليل جهودهم الفردية. فإذا لم نستطيع تقسيم العمل بين الأفراد، وتحديد الجهود المطلوبة من كل فرد، فإن الجهد الجماعي (لكل جماعة) يميل إلى الإنخفاض. مثال ذلك في لعبة شد الحبل، طلب من كل عضو أن يشد الحبل بصفة منفردة، وكانت قدرة الشد متوسطة لعضو حوالي ١٢٥ كيلوجرام، ثم بعد ذلك طلب من هذه الجماعة المكونة من ٥ أفراد أن تشد الحبل، وكانت قوة الشد الإجمالية حوالي ٥٠٠ كيلو جرام بمتوسط ١٠٠ كيلو فقط للفرد الواحد. ويعنى هذا إنخفاض الجهد الفردي للأعضاء. والسبب في ذلك يرجع إلى أن بعض الأعضاء يعتقد أن الأعضاء الآخرين سوف يذلون مجهوداً أكبر وبالتالي يجب الاعتماد عليهم. وهناك أمثلة عملية لهذه الحالة. فعندما تطلب من مجموعة من الطلبة القيام بمشروع معين، فإن عدداً بسيطاً منهم سوف يقوم بمعظم المجهود بينما يعتمد عليهم باقى الأعضاء، والسبب في ذلك يرجع إلى أن بعض الأعضاء يعتقد أن الأعضاء الآخرين سوف يذلون مجهوداً أكبر وبالتالي يجب الاعتماد عليهم، وهناك أمثلة عملية لهذه الحالة، فعندما تطلب من مجموعة من الطلبة القيام بمشروع معين، فإن عدداً بسيطاً منهم سوف يقوم بمعظم المجهود بينما يعتمد عليهم باقى الأعضاء، فى هذه الحالة يتوقع أن يكون الجهد الجماعي للطلبة أقل من الجهود الفردية للأعضاء، وبالغم من ذلك يتساوى جميع الطلبة فى المكافآت والحوافز، والسبب فى ذلك الخطأ الذى ارتكبه الأستاذ الذى لم يهتم بتحديد واجبات محددة لكل فرد. ويطلق على هؤلاء الأعضاء الذين يعتمدون على بعض الأعضاء الآخرين المتسرخين أو العالة (Loafers).

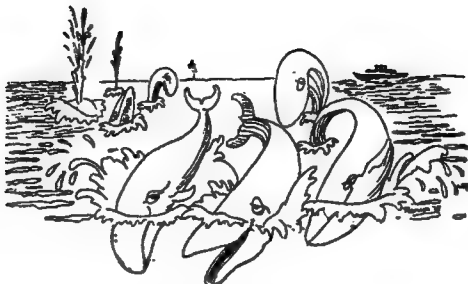
التفاعل بين الجماعات في المنظمة : Interaction between Groups

اقتصرت مناقشتنا السابقة على دراسة التفاعل بين أعضاء الجماعة الواحدة، وسوف نمتد مناقشتنا لدراسة التفاعل بين الجماعات المختلفة داخل المنظمة، حيث يمكن أن توصف المنظمة بأنها جماعات متفاعلة مع بعضها البعض. ولكل جماعة أهدافها وأعضاؤها وأنشطتها وكيانها المستقل. ولكن من ناحية أخرى لال بد من تحقيق التعاون والتنسيق بين كافة هذه الجماعات للوصول إلى فعالية المنظمة. وتحقيق الأهداف التنظيمية تعتمد على العلاقات المتنازعة بين الجماعات، وأيضاً على مدى التفاعل الكفء بينها.

وهناك كثير من العوامل التي تقلل من التفاعل بين الجماعات، وتخلق نوعاً من السلوك التنافسي بينها، وهذا بدوره يقلل من الفعالية الكلية للمنظمة. وتولد النزاع أو التعارض بين الجماعات نتيجة عدة عوامل أهمها:

١ - التمسك بمجالات المصالح Territoriality،

ينشأ التعارض بين الجماعات في المنظمة إذا أدعت كل جماعة باستحواذها على المصالح أو مجالات السيطرة والنفوذ التي تشغلها وترى أنه لا يحق لجماعة الأخرى الاقتراب منها، وتوضع العوائق التي تقلل من الاتصال بالجماعات الأخرى. ونضرب مثلاً على ذلك بقيام الطالب والطالبة بالكلية بهجز أماكن لزملائه الذين لم يحضروا بعد للاستماع للمحاضرة، وذلك عن طريق وضع الكتب والكراسات على أماكن الجلوس بالمدرج في هذه الأماكن أثناء عدم تواجدهم بالمكتبة. وعلى مستوى الدول، تقام الحدود بين الدول لمنع الدولة الأخرى من الدخول إلى أراضي دولة أخرى. وينشأ النزاع بين الجماعات نتيجة للإستحواذ على المناطق أو مجالات النفوذ التي تشغلها كل جماعة وقيام هذه الجماعة بالدفاع عن هذه المناطق والمجالات.



بالمناسبة منطقة من التي دخلنا فيها الآن... ؟

٢ - تماسك وترباط الجماعة Cohesiveness،

إن المغالاة في تماسك أعضاء الجماعة مع بعضهم البعض قد يخلق نوعاً من المنافسة بين الجماعات، وهذه المغالاة في الانعزالية تؤدي إلى معاملة الجماعة للجماعات الأخرى في المنظمة على أنها أعداء لها يبنى هزيمتهم، وفي هذه الحالة تعتمد كل جماعة إلى تقليل الاتصالات فيما بينها.

٣ - تناقض الأهداف Goal Incompatibility،

أحد الأسباب الرئيسية للنزاع بين الجماعات في المنظمة، ويحدث هذا التناقض عندما تحقق الجماعة هدفها بطريقة تقلل من فرص تحقيق أهداف الجماعات الأخرى في المنظمة. وهناك كثير من الأمثلة التي توضح هذا التناقض في المنظمات، فالعاملون وأعضاء النقابة يطالبون بزيادة في الأجور في حين ترغب الإدارة في حين ترغب الإدارة في تخفيض التكاليف، ومثال آخر بينما تهدف إدارة الإنتاج إلى تقليل تكاليف الإنتاج عن طريق الإنتاج النمطي، تطلب إدارة

التسويق من إدارة الإنتاج كثرة التنوع والتشكيل فى المنتجات، وذلك بهدف زيادة المبيعات.

٤ - ذوبان شخصية الفرد فى الجماعة De individualisation :

تظهر هذه الحالة عندما تختفى الصفات الفردية للمعضو، ويكتسب بعض صفات الجماعة، وكثير من العوامل التنظيمية تساعد على ظهور هذه الحالة، ومنها التماسك الشديد بين أعضاء الجماعات، المشاركة فى المسئولية ووجود كثير من العوائق المادية فى أمكنة العمل.

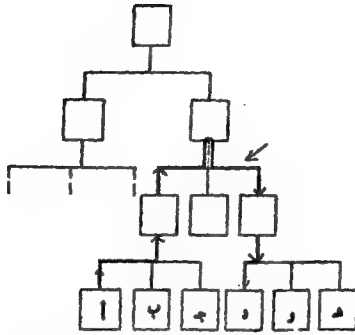
مما سبق يتضح أن المنافسة الشديدة بين الجماعات فى المنظمة، قد تحدث أضراراً كبيرة بالمنظمة، ويستطيع المدبرون فى معالجة هذه المشكلة عن طريق تقليل حدة المنافسة، وزيادة درجة التعاون بين جماعات العمل فى المنظمة.

وهناك بعض العوامل التى تقلل من فرصة ظهور هذا التعارض أو الصدام:

أ - الاهتمام بالاتصالات الجانبية Lateral Communication :

فالاتصالات الرأسية فى الهيكل التنظيمى تمكن من تداول المعلومات بين الرؤساء والمرؤوسين، ولكنها قد تصعب من تداول ونقل المعلومات بين الوحدات التنظيمية فى نفس المستوى التنظيمى، وهنا تنشأ مشكلة عدم التعاون بين هذه الوحدات.

والشكل التالى يوضح صعوبة الاتصالات الرأسية بين الشخص (أ) والشخص (د) فالاتصالات الرسمية بينهما تقتصر نقل المعلومات عن طريق الرؤساء، وعملية الاتصال بين الاثنين تتم من خلال ثلاثة مستويات إشرافية، وبطبيعة الحال يتسبب هذا فى بذل الكثير من الوقت والجهد، والتنظيم فى هذه الحالة يعتبر غير فعال ويقتضى الأمر تسهيل الاتصال بين (أ)، (د) أفقياً، حيث تنقل المعلومات، ويتم الاتصال بأقل جهد ووقت ممكن وعلى الإدارة إعداد التجهيزات التنظيمية المناسبة لتسهيل هذا الاتصال الأفقى.



القناة الاتصالية بين (أ)، (د) من خلال الهيكل التنظيمي

ب - تكوين اللجان كوسيلة لتحقيق التنسيق والتكامل بين المجموعات المتعددة في المنظمة:

وينضم إلى عضوية هذه اللجان أفراد ممثلين لكل المجموعات المتنافسة، وهناك كثير من المزايا الخاصة باللجان في تحقيق التفاعل بين جماعات العمل، وأيضاً تسهيل الاتصالات في المنظمة، كما يساعد تكوين فرق عمل من بين أفراد المجموعات لتحقيق التفاعل بين جماعات العمل.

ج - خلق فرص لإيجاد أهداف مشتركة ومعدخلة بين المجموعات في المنظمة:

ومثال ذلك التفاوت بين الطيار وبين المراقب الجوي في المطار هام جداً لسلامة الطائرة، فهدف الطيار هو إنزال الطائرة في أمان وسلامة، وهدف المراقب الجوي هو البحث عن كافة الرسائل لتحقيق أقصى أمان ممكن للهبوط باستخدام المسر المناسب والاقتصاد في نفس الوقت. وفي هذا المثال يظهر التعاون بين الطيار والمراقب الجوي بالرغم من إهتمامهما إلى جماعتي عمل مختلفتين.

د - استخدام نظم التدريب المناسبة لتدعيم العلاقات بين أعضاء المجموعات

المختلفة فى المنظمة، وأسلوب التدريب العملى يساعد على جمع شمل أعضاء الجماعات المتنافسة معاً، وذلك بإعداد التطبيقات والأمثلة العملية التى تظهر عيوب التنافس ومزايا التعاون بين الجماعات.

دافعية أعضاء الجماعة:

سبق دراسة موضوع الدافعية من وجهة نظر الفرد، وسوف نناقش هنا الدافعية من وجهة نظر الجماعة، وبطبيعة الحال هناك فرق بين دافعية الفرد Individual Motivation ودافعية الجماعة Group Motivation، حيث تختص دافعية الفرد بالمتطلبات ورغبات وحاجات الفرد سواء كان الفرد يعمل بصفة منفردة أو بصفته عضواً فى جماعة معينة، وهى تتحدد بمقارنة إنجازات الفرد بفرد آخر. فى حين تشر دافعية الجماعة عندما تقيم إنجازات الجماعة ككل.



قد تستخدم الجماعة الدافع الإيجابى أو السلبى تجاه أعضائها فى الوقت المناسب وتحقق الفعالية لدافعية الجماعة، إذا كان هدف الجماعة مقبولاً من جانب الفرد، ولكن إذا لم يقبل الفرد أهداف الجماعة، فتكون دافعية الفرد هى الأفضل فى التطبيق.

وفى ظل الدافعية الفردية، ترتبط إثابة الفرد بمقدار الجهد الفردى الذى يبذله. وينجح هذا النظام فى حالة إمكانية تحديد دور معين للفرد، ومعدل إنتاج لكل فرد على حدة، فى ظل الدافعية الجماعية يثاب أفراد الجماعة على أس الناج الكلى للجماعة، حيث توزع المكافآت التشجيعية أو التقدير على مجموعة الاملين المشتركين فى العمل، بإعتبار أنهم يعتمدون على بعضهم البعض إعتماداً تبادلياً.

وتبرز أهمية الدافعية الجماعية فى حالات معينة منها أربعة : صعوبة تحديد كمية الجهد أو الإنتاج للفرد، أو دوره فى زيادة الإنتاجية، ولتقليل المناقشة والتنازع بين أعضاء الجماعة.

بعض القضايا التى تواجهها الجماعات:

هناك بعض القضايا العامة التى تواجهها كل جماعات العمل مهما اختلفت طبيعة تكوينها أو نوعية الأعضاء المكونين لها سواء كانوا طلبة فى مدارس، أو أطباء فى مستشفيات أو عمال فى مصانع. والقائمة التالية تشمّل على عشرة قضايا تتعلق بجماعات العمل، وأمام كل قضية بعض الأسئلة الخاصة بها، وينصح بدراسة هذه القضايا. والاجابة عن هذه الأسئلة ، وذلك للتعرف على كيفية تطبيقها فى كافة الجماعات وطرق التعامل معها.

وهذه القضايا يمكن أن تكون لها علاقة بالأنشطة التى تمارسها الجماعات، والتفاعلات بين أعضائها، وإنتاجاتها وقيمتها وقواعدها السلوكية.

وهناك كثير من العوامل الموجودة فى بيئة جماعة العمل، والتى تؤثر بشكل مباشرة على النواحي السابقة ومن أهم هذه العوامل:

١ - حجم جماعة العمل:

من واقع خبرتنا فى الحياة العملية، نجد أن الجماعة الصغيرة تفضل عن

بعض القضايا التي تواجهها جماعات العمل

رقم	القضية	الأسئلة الخاصة بها
١	المنافس العام للجماعة، وعلاقات العمل داخل الجماعة	<ul style="list-style-type: none"> * ماهي أنواع العلاقات التي يجب أن تسود بين أعضاء الجماعة ؟ * ماهي درجة التقارب والصدقة بين الأعضاء، هل تسود العلاقات الرمية أو الغير رسمية بدرجة أكبر؟
٢	مشاركة العضو في أنشطة الجماعة	<ul style="list-style-type: none"> * ماهي درجة المشاركة المطلوبه من كل عضو؟ * هل تتم المشاركة بدرجة متساوية أو أكبر أو أقل من الأعضاء الآخرين؟ * هل تعتمد الجماعة على بعض أعضائها بصفة خاصة في مواصلة نشاطها بدرجة أكبر من بقية الأعضاء؟
٣	مشاركة الأعضاء في المعلومات عن الجماعة	<ul style="list-style-type: none"> * كيف يتم تقاسم الأعضاء المعلومات الخاصة بالجماعة؟ * من هو العضو الذي يجب أن يستحوذ على المعلومات بدرجة أكبر من الأعضاء الآخرين؟ * وماهي كمية المعلومات التي يجب ألا تقدم لهم؟

رقم	القضية	الأسئلة الخاصة بها
		<ul style="list-style-type: none"> * من هم الأعضاء الذين يجب أن يصغوا إلى الأعضاء الآخرين، ويستمعوا لأرائه وحديثه ؟
٤	لفهم وقبول أهداف الجماعة	<ul style="list-style-type: none"> * ماهي درجة حاجة الأعضاء لفهم أهداف الجماعة ؟ * ماهي درجة الحاجة إلى قبول وإذعان الأعضاء لأهداف الجماعة ؟ * هل هذه الدرجة متساوية أو أكبر أو أقل لبعض الأعضاء ؟
•	إتخاذ قرارات الجماعة	<ul style="list-style-type: none"> * كيف يجب أن تتخذ القرارات ؟ * هل تشترط الموافقة الجماعية للأعضاء على القرارات ؟ * وهل يستخدم أسلوب التصويت ؟ * هل يتخذ القرار بواسطة شخص محدد، أم هناك من الجماعة في اتخاذ القرارات الخاصة بالجماعة ؟
٦	معالجة أوجه الخلاف والتنازع بين الأعضاء	<ul style="list-style-type: none"> * كيف يجب معالجة أوجه الخلاف والتنازعات بين أعضاء الجماعات ؟ * إلى أي مدى يجب الإهتمام بمعالجتها ، أو ترك جانباً ؟

رقم	القضية	الأسئلة الخاصة بها
		* هل يجب أن تفرض حلول ؟
٧	تقييم أداء الأعضاء	* كيف يجب إدارة تقييم أداء الأعضاء ؟ * هل يقوم كل عضو الأعضاء الآخرين ؟ * هل يتحمل مسؤولية التقييم بعض الأعضاء ، وهل يتحاشى الأعضاء القيام بنشاط التقييم ؟
٨	التعبير عن المشاعر داخل الجماعة	* كيف يعبر الأعضاء عن مشاعر داخل الجماعة ؟ * هل يتم التعبير بصراحة وبطريقة مباشرة ؟
٩	تقسيم العمل داخل الجماعة	* كيف تحدد المهام على أعضاء الجماعة ؟ * هل يتم ذلك بطريقة إختيارية (طوعية) أو بعد المناقشة بين الأعضاء ، أو بواسطة قادة الجماعة ؟
١٠	القيادة في الجماعة	* من يجب أن يقود الجماعة ؟ * كيف تمارس الوظائف القيادية ؟ * هل يتم بالمشاركة ، أو الانتخاب من الأعضاء ، أو تتم بالتعيين من خارج الجماعة ؟

الجماعة الكبيرة، وذلك لبعض المزايا التي تتحقق نتيجة انضمام الشخص إلى الجماعة الصغيرة ومن هذه المزايا:

- تسمح الجماعة الصغيرة بوجود علاقات قوية وصداقة بين أعضائها.
 - تسمح الجماعة الصغيرة بالمعرفة المتعمقة للأعضاء بعضهم ببعض.
 - تسمح الجماعة الصغيرة بمعرفة أكبر للمواقف والمشاكل التي تتعرض لها الجماعة.
 - تسمح الجماعة الصغيرة بتفادي بعض مشاكل الجماعات الكبيرة مثال ذلك صعوبة التنسيق الإتصال بين الأعضاء.
- وهذه المزايا قد تؤثر على سير العمل داخل الجماعة، ولكنها قد ترتبط أو لا بكفاءة الجماعة ويمكن في هذه الحالة إقتراح الافتراض التالي :
- كلما صغر حجم الجماعة قلت الموارد الكلية المتوافرة لدى الجماعة، ولكن من الأيسر الحصول على التعاون والتنسيق لجهود أعضاء الجماعة.
- ٢ - توزيع الموارد (الخبرات) في الجماعة :

إذا أسند أحد الأساتذة إلى جماعة من الطلاب القيام ببحث معين، يتطلب استخدام التحليل الكمي، ولم يكن كل الطلاب يجيدون هذا الأسلوب، فإنه يميل إلى الإعتماد على بعض الطلاب في الجماعة الذين لديهم القدرة والمعرفة بالأساليب الكمية، والعبء سوف يتحمله بعض الأفراد وليس كلهم. وبالعكس إذا توزعت القدرة والمعرفة بهذه الأساليب بين كل الطلبة، فإن عبء العمل سوف يقسم على كل أعضاء الجماعة. وفي هذه الحالة يمكن إقتراح الافتراض التالي:

كلما توزعت الموارد (الخبرات) بين أعضاء الجماعة، كلما كان في الإمكان زيادة درجة مشاركة أعضاء الجماعة في القيام بأنشطة الجماعة

٣ - درجة تعقيد وتباين الواجبات داخل الجماعة:

هناك بعض الواجبات التي تؤدي بطريقة سهلة، ويستطيع العضو أداء واجباته بدون تدخل بين بقية أعضاء الجماعة، وهناك بعض الواجبات المعقدة والتبانية، ويؤثر ذلك بطبيعة الحال على درجة الإستماعة بالأعضاء دون الخبرات والمهارات الكبيرة ويمكن إقتراح الافتراض التالي :

كلما إزدادت درجة تعقيد وتباين واجبات الجماعة، كلما كان من الأفضل إستخدام الخبرات والموارد المتاحة لعدد كبير من أعضاء الجماعة.

٤ - ضغوط الوقت على الجماعة :

غالباً ما تكون قرارات الجماعة حرجة إذا تعرضت الجماعة لضغوط الوقت، وأدى ذلك إلى مضاعفة الحاجة إلى خبرات أعضاء الجماعة، والفرص الذي يمكن إقتراحه هنا هو :

كلما إزدادت ضغوط الوقت في الجماعة، كلما قلت فرصة الجماعة في الإستخدام الكفء لمواردها، وأداء أنشطتها.

٥ - درجة الإعتمادية بين واجبات الجماعة:

هناك علاقة بين درجة التداخل بين واجبات الجماعة، وبين أهمية تبادلهم للمعلومات عن العمل، وكلما إزدادت أهمية وجود روح الفريق في العمل. ويمكن إقتراح الافتراض التالي :

كلما إزدادت درجة إعتمادية واجبات الأعضاء مع بعضهم البعض، كلما إزدادت أهمية إستمرارية تبادل المعلومات والمعرفة عن الأعضاء الآخرين وواجباتهم.

هل تتغير واجبات وكفاءة الجماعة مع مرور الوقت ؟

تعرض الجماعات لتغير الظروف والمواقف التي تعمل فيها، ويؤدى ذلك إلى تغير الواجبات لأعضاء الجماعة، وقد تتأثر كفاءة الجماعة، وهناك مراحل معينة لابد أن تمر من خلالها كل جماعة، للوصول إلى أقصى كفاءة وهناك خمسة مراحل تمر بها الجماعة وهي :

(١) مرحلة بداية العضوية Membership :

عندما تتكون الجماعة حديثاً، ولم يمض على تكوينها وقت طويل، فإن أعضاء الجماعة سوف يكونوا فى مرحلة خوف وتشكك وقرّب، وكثيراً ما تدور فى أذهانهم تساؤلات كثيرة، ومن أمثلتها هل سوف يجدون قبولاً لدى أعضاء الجماعة الآخرين ؟ هل سيحققون أهدافهم، وهل الثمن الذى سوف يدفعونه متمثلاً فى السلوك الذى يجب الإلتزام به كجماعة والأعباء المترتبة على الإنضمام للجماعة سوف يتناسب مع المنافع المترتبة على الإنضمام إلى الجماعة؟ وبصفة عامة يكون الأعضاء مترددين، ويتوخون الحذر فى التعامل مع الأعضاء الآخرين، وكثيراً ما يعتمدون على قائد الجماعة، وتقل درجة التنسيق بين جهود الجماعة، وفى هذه المرحلة سوف لا تكون درجة كفاءة الجماعة عالية.

(٢) مرحلة تكوين جماعات ثانوية Sub-group :

فى هذه المرحلة سوف يتعرف أعضاء الجماعة على بعضهم البعض، ويبحثون عن مصادقة الآخرين، وتبدأ إجراءات تكوين جماعات صغيرة داخل الجماعة، وذلك على أساس أوجه الشبه أو الإختلاف فيما بينهم، وفى هذه المرحلة يشعر الأفراد بالراحة النفسية ويبدأون فى التعبير عن مشاعرهم وإحساساتهم تجاه الآخرين، وهنا يظهر نوع من التعاون والإتحاد فى الرأى بين هذه الجماعات الصغيرة.

(٣) مرحلة بداية العضوية Confrontation :

فى هذه المرحلة تبدأ مرحلة المواجهات أو التحدى بين الجماعات الصغيرة

حول الموضوعات الغير متفق عليها، وكل جماعة صغيرة تسعى إلى الصدارة والقيادة للجماعة الكبيرة، ويتنافس الأعضاء فى ممارسة نوع من التأثير والتوجيه للآخرين، وهنا ينشأ الصراع من أجل الحصول على القوة والسلطة وبطبيعة الحال هناك خطورة من وجود هذه المنازعات وأوجه الخلاف بين الأعضاء، ويتمثل ذلك فى وجود أعضاء منهزمين وآخرين منتصرين، وهذا يؤثر بطبيعة الحال فى درجة رضا أعضاء الجماعة وفى درجة مشاركة الأعضاء فى أنشطة الجماعة. وقد يؤدى هذا فى النهاية إلى تأثير على تماسك الجماعة. والنجاح فى إزالة أسباب الخلاف والتنازع ضرورى فى هذه المرحلة للمحافظة على مستقبل الجماعة.

(٤) مرحلة ظهور التمايز الفردى :

غالباً فى خلال هذه المرحلة يتم تقسيم العمل بين الأعضاء ، ويعترف الأفراد بوجود إختلاف فى قدراتهم ومهاراتهم، ويكون هناك قبول لدى الجماعة على توزيع الأدوار والمسئوليات على أساس المهارة والاهتمام الشخصى للأعضاء، ويقتنع الأعضاء بأهمية تحقق رغبة الأغلبية وتفادى الصراع الحاد فيما بينهم.

(٥) مرحلة التعاون Collaboration :

غالباً ما تصل إلى هذه المرحلة كافة الجماعات، وفى هذه المرحلة يتم التكاتف بين الأعضاء للتغلب على نقاط الضعف، وتدعيم نواحي القوة فيما بينهم ويؤيد الأفراد بعضهم البعض، وتسود العلاقات التعاونية ويشارك الأعضاء بدرجة كبيرة فى أنشطة الجماعة على أساس الكفاءة والخبرة.

تمايز الأعضاء داخل الجماعة Differentiation in Groups :

من الضروري دراسة تمايز وتفاضل الأعضاء داخل الجماعات التى يتمتعون إليها، فكل جماعة لها طرق معينة فى فرز أعضائها وتحديد أفضليتهم داخل الجماعة، وقليل من الجماعات التى تحقق المساواة الكاملة بين جميع أعضائها،

فبعض الأعضاء يتمتعون بدرجة أكبر من الاحترام والتأثير أو بدرجة عالية من الحب والجادية، ومع مرور الوقت تحدد كل جماعة مراكز Positions أو مراتب Ranks معينة لأعضائها. أى أن الأعضاء يكتسبون مكانة معينة ف الجماعة مع مرور الوقت.

وهناك مصادر لهذا التمايز فى الجماعة.

(١) مكانة العضو خارج الجماعة:

غالباً ما تتأثر المكانة التى يحتلها العضو فى الجماعة بمكانته خارج الجماعة، والعوامل أو الصفات الشخصية للفرد لها علاقة بذلك، ويمكن إقتراح إفتراض معين هنا وهو :

كلما أكتسبت الصفات الشخصية للفرد مكانة أكبر له خارج الجماعة، كلما ساعد ذلك على خلق مكانة أعلى للفرد فى داخل الجماعة.

ومن أمثلة هذه الصفات الشخصية، الوظيفة التى يشغلها الفرد خارج الجماعة : السن، الجنس، نوع التعليم، الديانة، الحالة الإجتماعية (متزوج أو متزوج)، المنطقة الجغرافية التى ينتمى إليها الشخص (المحافظة التى ولد أو يعمل بها مثلاً) ونوع الوظيفة أو المهنة له تأثير كبير على المكانة التى يحتلها الشخص داخل الجماعة ومن هذه الوظائف : وظيفة أستاذ الجامعة، وظيفة الطبيب، وظيفة المهندس، الوظيفة الحرفية (نجار، سباك، ميكانيكى). وبالنسبة لعامل السن، قد يكتسب كبار السن مكانة أكبر أو إحترام وتقدير من جانب الآخرين. وبالنسبة لنوع التعليم، فقد ينال الفرد الذى يحمل شهادة دراسة عالية أو جامعية تقدير وإحترام الآخرين بدرجة أكبر من الذى يحمل شهادة متوسطة. وهذا الأخير أفضل من الذى لا يحمل شهادة دراسة على الإطلاق، وكذلك الحال بالنسبة للديانة التى يقتنعها الفرد، وأيضاً الحالة الإجتماعية، فالشخص المتزوج قد ينظر إليه نظرة تختلف عن الشخص غير المتزوج أو الشخص المطلق والأرمل. أما بالنسبة لعامل

الجنس فقد يكتسب الرجل مكانة وتقدير أعلى من المرأة. وأخيراً المنطقة الجغرافية التي ولد أو ينتمي إليها الفرد لها تأثير في بعض الأحيان، مثال ذلك (الفرد الذي يعيش في المدينة والآخر الذي يعيش في المدينة والآخر الذي يعيش في المدن، والفرد من محافظة معينة (محافظة ساحلية، محافظة معينة ف الوجه البحرى أو الوجه القبلى).

٢ - قيام العضو بواجباته ومسؤولياته فى الجماعة:

إن مساهمة العضو فى أعمال الجماعة، والجهود التى يبذلها من أجل الجماعة لها تأثير كبير على المكانة التى يحتلها الفرد داخل الجماعة، وكل جماعة تلزم أعضائها بواجبات معينة يفترض أن يقوم بها الشخص، وكلما زادت مساهمة العضو فى إنتاجية وكفاءة الجماعة، كلما نال الفرد إستحسان وتقدير باقى الأعضاء.

٣ - خضوع والتزام العضو بالقواعد السلوكية وقيم الجماعة :

ويمكن القول أن هناك علاقة بين المكانة التى يحتلها العضو داخل الجماعة وبين خضوعه للقواعد السلوكية والقيم الخاصة بالجماعة، ويمكن وضع الإفتراض التالى :

كلما زادت درجة فشل العضو فى الإلتزام بقواعد وقيم الجماعة، كلما زاد السلوك السلبى تجاهه، وقد يأخذ ذلك شكل العقاب، والإهمال من جانب الجماعة .. الخ.

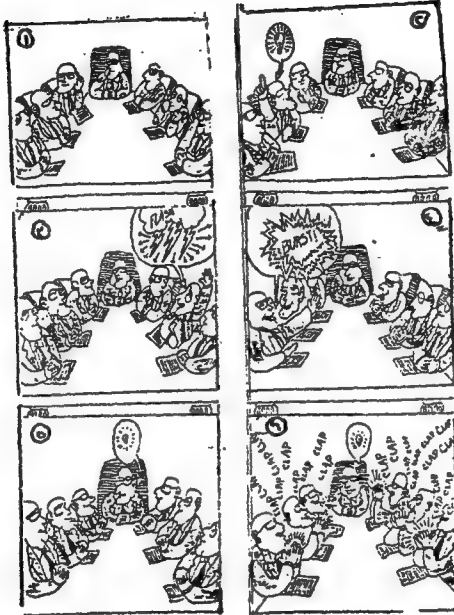
٤ - الدور الذى يؤديه العضو فى الجماعة :

إن سلوك العضو تجاه الأعضاء الآخرين، وطبيعة شخصيته لها تأثير على الدور الذى يقوم به العضو داخل الجماعة، وهذه الأدوار لها تأثيرها بالتالى على المكانة التى يحتلها العضو وهناك ثلاثة أدوار رئيسية يمكن أن يلعبها الشخص :

- الدور : الذى له علاقة بإنجاز واجبات الجماعة Task - oriented : حيث يساعد العضو على سرعة الإنجاز لأهداف وواجبات الجماعة بالإقتراحات والآراء التى يقدمها، وغالباً ما يتفق الأعضاء فى آرائه ومقترحاته.

- الدور الذى له علاقة بالنواحي الإجتماعية Social - oriented : حيث يقوم العضو بدور كبير فى تحقيق العلاقات الطيبة بين الأعضاء ويساعد على حل المنازعات والمشاكل التى تنشأ بين هؤلاء الأعضاء.

- الدور الذى له علاقة بطبيعة العضو تجاه نفسه Self - oriented : حيث تؤثر الصفات الشخصية للعضو فى علاقاته بأعضاء الجماعة، فقد يدور الشخص مزهواً بنفسه أو يملؤه الشعور بالكبرياء وهذا الشخص لا يلقى إستحسان وتقدير الجماعة. وقد يدعى العضو المعرفة بكل شيء، وقد يكون العضو منافق حيث يظهر خلاف ما يبطن. كل هذه الإهتمامات الشخصية لها تأثير فى علاقة العضو بالجماعة.



ان السلطة الرسمية التي يجتمع بها رئيس الجماعة قد تكون أكثر أهمية من
الخبرة والكفاءة التي يجتمع بها بعض أعضاء الجماعة

الفصل التاسع

إدارة الصراعات والنزاعات في المنظمات

لقد احتلت النزاعات أو الصراعات في المنظمات المختلفة اهتماماً خاصاً من الكتاب في مجال السلوك التنظيمي في الأونة الأخيرة، وتعتبر النزاعات ظاهرة إنسانية تحدث بين الأفراد في المجتمعات المختلفة. ويمكن تقسيم أنواع النزاعات أو الصراعات إلى:

١- الصراع داخل الفرد نفسه:

ينشأ هذا الصراع نتيجة عدم قدرة الفرد علي تحقيق أهدافه، أو لتعدد الأهداف التي يسعى إليها الفرد، وعدم قدرته علي تحديد أولويات معينة لأهدافه. وقد يرجع الصراع داخل الفرد لتعدد الأدوار التي يقوم بها الفرد، ويشمل ذلك تداخل المهام والواجبات التي يقوم بها الفرد، أو نتيجة لغموض دور الفرد نتيجة عدم وضوح الواجبات والمسئوليات الخاصة بوظيفة الفرد أو عدم وضوح العلاقة بين الفرد وغيره من الأفراد.

٢- الصراع بين فرد وفرد آخر أو أفراد آخرين:

ينشأ هذا الصراع بين فرد وآخر داخل المجموعة الواحدة، نتيجة اختلاف شخصياتهم ومعتقداتهم أو أهدافهم. ومن أمثلة هذا النوع من الصراع، الصراع بين الرئيس والرؤوس. ويؤدي هذا الصراع إلى نتائج سلبية أهمها عدم وجود روح الفريق الواحد.

٣- الصراع التنظيمي:

وينشأ هذا الصراع علي مستوى المنظمة، مثال حدوث صراع بين الإدارات المختلفة كالصراع بين إدارة الحسابات وإدارة المشتريات أو إدارة التسويق وإدارة الإنتاج. ومن أشكال هذا الصراع : الصراع بين الاستشاريين والتنفيذيين من رجال الإدارة.

وهناك عدة أسباب لحدوث الصراع التنظيمي من أهمها:

- تعارض الأهداف الفرعية للإدارات داخل المنظمة.
- التنافس على الموارد المحدودة، مثال ذلك اصرار كل إدارة على الاستحواذ على نصيب أكبر من الميزانية المالية للمنظمة.
- تداخل العلاقات وعدم التحديد الواضح لاختصاصات كل إدارة.
- اختلاف المفاهيم والقيم للأشخاص داخل الإدارات.

الآثار الإيجابية والسلبية للصراعات:

ليست كل الصراعات تؤدي إلى آثار سلبية، فهناك بعض الجوانب الإيجابية للصراعات داخل المنظمات. ومن أمثلة الآثار الإيجابية للصراعات:

١- تشجع الصراعات على التفكير في حلول غير تقليدية للمشكلات التي تواجهها المنظمات، ويؤدي ذلك إلى الحلول الابتكارية الخلاقة.

٢- يشجع الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد، والتغلب على الإحباط والكبت لدى الأفراد.

٣- يشجع الصراع على اكتشاف حلول وعلاج لهذا الصراع مسن خلال دراسة وتحليل أسبابه.

٤- يساعد وجود الصراعات على أحداث التغيير والتطوير اللازم في المنظمات.

٥- قد ينتج عن الصراعات تحسين الاتصالات بين العاملين في المنظمات المختلفة.

من ناحية أخرى هناك آثار سلبية للصراعات:

(١) قد يؤدي الصراع إلى حدوث آثار ضارة بالصحة النفسية والجسمانية للأفراد، بما يؤدي إلى اتجاهات وسلوكيات سلبية تجاه الأفراد وبعضهم البعض.

(٢) قد تؤدي الصراعات إلى انخفاض الانتاجية نتيجة لحدوث صراع بين الادارة والعاملين.

(٣) عدم الشعور بالرضا لدى الاشخاص الذين ينشأ بينهم النزاع، ويؤدي ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية وعدم تحقيق روح الفريق الواحد.

(٤) يؤدي الصراع إلى إهدار الوقت والجهد والمال سواء نتيجة للصراع أو نتيجة محاولات الإدارة لعلاج الصراع.

إدارة الصراع في المنظمة:

هناك اعتراف من كافة المهتمين بالسلوك الإنساني في المنظمات علي وجود صراعات بين الأفراد، حتى أصبحت الصراعات سمة من سمات المنظمات في الوقت الحاضر، ولذلك كان الاهتمام بالبحث عن الأساليب المناسبة لإدارة هذا الصراع من حيث منع حدوثه وعلاجه في حالة الحدوث.

ومن أهم الطرق التي تساعد علي تفادي حدوث الصراعات:

الاعتراف من جانب الأفراد والإدارة بأن الصراعات يمكن حدوثها نتيجة وجود اختلافات بين الأفراد. وينبغي للعمل على تقبل هذه الصراعات ومناقشتها بصراحة. وكذلك وجود نظام اتصال فعال يبين

العاملين في المنظمة بما يحقق التفاهم المشترك، وكذلك توفير ظروف مناسبة تمكن العاملين من التعبير عن آرائهم، ومناقشة الآراء مع الآخرين.

أما في حالة حدوث صراع فعلى فسي المنظمة فتستطيع إدارة المنظمة التدخل لعلاج الموقف من خلال عدة أساليب أهمها:

١- استخدام وسائل السلطة الرسمية والقوة لإجبار الأطراف المتصارعة على وقف للصراع وقبول حلول معينة. ولكن لا ينصح باستخدام هذه الوسائل لأنها حلول وقتية ولا تعالج الأسباب التي أدت إلى حدوث الصراع.

٢- استخدام أسلوب المهادنة، وذلك عن طريق مواجهة الشدة باللين، وخلق جو من الهدوء، ولكن هذا الحل لا يحقق الهدف وهو حل الصراع بشكل نهائي، حيث تظل الأسباب كامنة.

٣- استخدام الحل الوسط، وذلك بتنازل كل طرف عن بعض مطالبه، وقد يفضل هذا الأسلوب إذا كان من مصلحة الطرفين قبول بعض الخسارة بدلاً من عدم حل على الإطلاق.

٤- استخدام وسيط أو طرف ثالث محايد، يملك القدرة والتأثير على الطرفين للتوفيق بين الطرفين المتصارعين والتوفيق بينهما.

٥- استخدام أسلوب حل المشكلات، وذلك بالدخول في حوار صريح ومباشر بين الطرفين، وذلك من خلال استعراض المشكلة وبدائل الحلول، والتوصل إلى الحل الأمثل وتطبيقه.

من ناحية أخرى يمكن استخدام بعض الأساليب الأخرى بواسطة إدارة المنظمة، ومنها:

- ١- تحسين نظام الاتصالات الرسمية وغير الرسمية، وتوفير المعلومات اللازمة للأفراد، لاتخاذ القرارات المناسبة، وإزالة سوء التفاهم الناتج عن فاعلية الاتصالات.
- ٢- تطوير وتغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة، بما يؤدي إلى تحديد الاختصاصات للإدارات والأفراد، وعدم الازدواجية والتناقض بينها.
- ٣- اجراء بعض التغييرات السلوكية للأفراد في المنظمة، وكذلك تشجيع الجوانب السلوكية الإيجابية بما يقلل للتناقض بين الأفراد.

استقصاء نمط إدارة الصراعات بالمنظمات

إن هذا الاستقصاء الذى بين يديك مصمم لمساعدة الأفراد، سواء كانوا مديرين أم غير مديرين، على التعرف على النمط الأساسى والأنماط الثانوية الذى يستخدمها كل واحد منهم فى فهم وإدارة الصراعات سواء على المستوى الشخصى أو الجماعى.

وينقسم هذا الاستقصاء إلى (٤) أربعة وحدات تمثل كل واحدة منها أحد الجوانب المتعلقة بالصراعات البشرية وسياق وقوعها. وتتكون كل وحدة من (٣) ثلاثة مواقف مطلوب منك أن تحدد تصرفك أو رأيك فى كل موقف من تلك المواقف وذلك بترتيب (٥) خمسة بدائل نقدمها لك فى كل موقف وذلك طبقاً لتمثل أو تعبير كل بديل منها عما تعتقده أو تتصرفه فعلاً فى الواقع العملى بحيث تعطى كل موقف رقماً من (١٠) عشر عشرة وفقاً لتمثيل أو تعبير كل منها عن رأيك أو تصرفك الفعلى بغض النظر عن رأيك فيما يجب فعله فى هذا الموقف أو ذلك.

ونحن نود أن نركز على نقطة أساسية فى هذا الاستقصاء وهى أنه لا توجد اجابات صحيحة وأخرى غير صحيحة ولكن توجد اجابات تعبر عن رأيك أكثر من غيرها وبالتالي لا يوجد لهذا الاستقصاء " مفتاح حل للاجابات" يحتوى على الاجابات الصحيحة.

المهم فى هذا الاستقصاء هو أن تتوصل أنت إلى معرفة نمطك الأساسى والأنماط الثانوية وكيف تتبنى الانماط الأكثر فعالية فى مختلف المواقف التى تتعرض فيها للنزاعات والصراعات.

استقصاء نمط إدارة الصراعات

الدرجة	البيان
	<p>□ الوحدة الأولى: رأيك الشخصي في الصراعات:</p> <p>1.1 تكلم كثير من العلماء والفلاسفة والقادة عن الصراعات بين بني البشر وكيفية حلها، من فضلك أعط درجة من عشرة لكل رأس من الأراء الواردة أدناه طبقاً لدرجة تعبيره عن رأيك الشخصي فعلاً الذي تتبناه في حياتك.</p> <p>ا- إن الحقيقة ليست حكراً على أحد، ومن كان علي اعتماد أن يعترف بذلك فإنه يستطيع أن يستفيد من الحقائق التي يعرفها الآخرون؛ فالحكمة ضالة العالم إنما وجدها التقطها.</p> <p>ب- أن النباه لا يقل عن الشجاعة ويجب الاعتماد دائماً للطاع عن أنفسنا ولكن بدون الاساءة للآخرين.</p> <p>ج- أن كسب المعركة لن يكون من نصيب الأقوى ولكن للذي يحب الآخرين "من نازعك الرداء فأعطه الزار".</p> <p>د- العصا السابقة هي العصا القابلة والنصر من نصيب من يؤمن به قبل المعركة.</p> <p>هـ- كيف تحاول اقناع رجل بالتخلي عن رأيه في حين أنه لم يتبناه بالاقناع أصلاً، ما كان قد كان وقضى الأمر".</p>
	<p>2.1 أن أهم ما يميز الصراعات أن جوانبها النفسية والمشاعر التي تسبقها وتتصاحبها وتتجم عنها قد تكون أهم من المسائل الموضوعية محل الخلاف نفسه بين أطراف أي نزاع. ما هي مشاعرك أثناء أي نزاع أو صراع؟</p> <p>ا- أشعر أن النزاع شيء مهم ومثير للاهتمام لمعرفة مشاعر وأفكار الآخرين وأن همى الأساسي هو عدم ترك الأمور تفلت من الزمام.</p> <p>ب- أشعر أن النزاع هو تحدٍ مثير طالما أن الأمور لا تفلت من زمام التحكم فيها وعادة ما أجد متعة في أسورة ولكنني أزعج عندما يبدأ الطرف الآخر في الغضب أو العنف.</p> <p>ج- أن النزاع شيء خطير وربما أشعر أنه مخيف في بعض الأحيان ولنا لا اعتقد أن مناقشة الخلافات بين الناس يمكن أن تمر بسلام، لابد وأن يتضرر أحد المتنازعين أو كلاهما عاطفياً أو مادياً.</p> <p>د- أتنى استمتع بنفوخ الشجنت النفسية والعاطفية لدى التي يتيحها الدخول في النزاعات وخاصة إذا كان الفوز من نصيبي حيث أشعر في بعض الحالات بالرضا عن نفسي.</p> <p>هـ- أتنى عادة أشعر أن أي نزاع شيء محيط أتنى لا يمكنني عمل شيء ذو بال لحل النزاعات وينتهي الأمر بي إما إلى أن أظل لأغلى داخل نفسي أو اللامبالاة.</p>

سيرة	البيسكان
	<p>٢.١ أن النزاعات والصراعات شيء طبيعي، ومنتشر في المجتمعات الإنسانية، فما هي في اعتقادك الفوائد التي يجنيها المجتمعات من تلك النزاعات والصراعات.</p> <p>١- تصفية أجواء التعامل بين البشر ووضع كل إنسان أمام مسؤوليته إذا تم علاجها بفضائية، أن النزاعات والصراعات تزيد من قدرة البشر الإبداعية عموماً.</p> <p>٢- أن المجتمعات تصل إلى حلول وسط واتجاهات ترضاهما الأغلبية من خلال استبعاد الاتجاهات المتطرفة من خلال إدارة وحل النزاعات والصراعات.</p> <p>٣- أن النزاعات يجب أن يتعلم منها البشر حقيقة لاسياسية وهي حماقة وعدم جدوى لقائبة كل واحد منا وتركيزه على ذاته هو. أنها يجب أن تؤدي إلى ربط الناس بعضهم ببعض وتمسكهم بتجنب ما يؤدي إلى تفريق بنى الإنسان إلى شيع وفئات متناحرة.</p> <p>٤- أن النزاعات يجب أن تؤدي إلى الاعتراف بحقيقة مؤداها أن هناك أحادية واحدة صحيحة وأن التوصل إلى الحق وتبصير له يحدت عندما تطرح الاختلافات للتصارع فيتطلب الحق علي غيره ويتميز الصالح من الطالح.</p> <p>٥- أعظم فوائد النزاعات والصراعات هي التخلص من الاعترار الوهمية التي يتنزع بها البعض وكشف زيف أصحاب الغرور في هذا العالم وتحلبد من يقع عليه اللوم فعلاً.</p>
	<p>الوحدة الثانية: الصراع الفردى (بين فرد وفرد)</p> <p>٢.٢ في بعض العلاقات بين الأفراد يكون أحد الطرفين أقوى بشكل واضح من الطرف الآخر مثل علاقة الوالد بولده والرتيس بمؤسسه عندما تكون أنت الأقوى في مثل هذه العلاقة فأنتك تميل إلى التصرف كالتالي:</p> <p>١- أو لا تحاول التغلب على الشعور بفقدان الثقة الذي قد يكون موجوداً لدى الطرف الأضعف نتيجة عدم توازن القوى والسلطات ومن ثم تحاول معرفة مشاعر الطرف الآخر عن الموضوع محل الخلاف مؤكداً علي أنه لا توجد قرارات لا يمكنك التراجع عنها وأن القرار الذي يضيق الطرف الآخر لا بأس بتطبيقه علي سبيل المصالحة ولكنها يجب أن تكون محاولة جادة من جانب الطرف الآخر.</p> <p>٢- تشجع الطرف الآخر علي التعبير عن نفسه وما يريد ثم تشرح له خطأه فيما يتعلق بالموضوعات والآراء التي يراها ولكنك في أثناء ذلك تعبر عن تقديرك لكرائه ومشاعره.</p> <p>٣- تحاول أن تتذكر مواقف أخرى مشابهة ولكنك كنت أنت الطرف الأضعف فيها وتبدأ بالافتراءب نفسياً من الطرف الآخر متمشياً مع مشاعره ومتعاطفاً معها ومنعماً له ومسانداً لها كلما أمكن ذلك.</p> <p>٤- تضع الأمور في نصابها ولابد من إلقاء رايك علي أية حال وسيدرك الطرف الآخر حتماً في نهاية المطاف عندما يكون في مكانك صواب رايك وسناده.</p>

ترجمة	اليبسيان
	<p>هـ- تحاول عدم اضافة الصيغة الشخصية علي الخلاف بينكما وتجعل التحاكم الي القواعد المرعية أو السائدة للفصل في الخلاف، وفي حالة عدم وجود قواعد هناك توضح رأيك ثم تترك الطرف الآخر يفعل ما يشاء.</p> <p>٣.٢ عندما يتخذ شخص زجه ويحترمه وهو أعلى منك درجة موقفاً و/أو يفعل شيئاً لا يمكنك التغاضي عنه وغير معقول في الوقت نفسه وموقفه بذلك يجعلك تشعر بالغضب والأساس علي ما كان من ذلك الشخص، كيف تتصرف في مثل هذا الموقف؟</p> <p>ا- تنبه ذلك الشخص إلي أن هناك اختلاف لا يمكن تجاهله بينكما وتحاول شرح كيف هتمت أنت موقفه أو تصرفه الذي فعله وما شعرت به من جراء ذلك بحيث يمكنك التفاهم والتوصل إلي فتاات مشتركة حول النزاع.</p> <p>ب- تحاول اظهار عدم الاهتمام بشكل مباشر ولكنك تسعى لشعار ذلك الشخص بأسلوب غير مباشر أنك غير راضى مستخدماً الملاحظات البارة وبعض الفكاهة وربما تسوق مواقف مشابهة للطرف الآخر- بشكل عرضي- لتوصيل مشاعرك له، ولكنك في كافة الحالات تتجنب التصادم والجسم المباشر.</p> <p>ج- تحاول عدم إظهار مشاعرك علي أمل أن يدرك الشخص الآخر ما فعله مصححاً خطأه بدون تدخل منك.</p> <p>د- تواجه الشخص الآخر بأخطائه موضعاً له بعبارة لا لبس فيها أخطائه التي ارتكبتها في حقك.</p> <p>هـ- تدع الأمور تجري كما هي وقد تتوقع علي نفسك وكثيراً ما تعبر عن مشاعرك بالصمت العبر عن عدم الرضاء أو اللامبالاة.</p> <p>٣.٢ الغضب شعور طبيعي عند البشر وكل منا يتعرض له بدرجات مختلفة وأنت عندما تغضب من أحد أصدقائك أو زملائك في العمل فأنتك:</p> <p>ا- تحاول أولاً فهم مشاعر الغضب لديك وأسبابها وبعد ذلك تعبر زميلك عن غضبك وأسبابه سائلاً إياه عن رأيه منتظراً رد فعله.</p> <p>ب- تهدأ نفسك بأن الغضب قد يكون مفيداً طالما أن ذلك لا يسبب ضرراً لأحد وتحاول التفتيت عن غضبك في أي شئ آخر غير زميلك ثم تحاول تسوية الأمر معه بروح من اللعابة المرحاة أو العتاب الخفيف غير المباشر.</p> <p>ج- مشاعر الغضب تثير خوفاً في نفسك لأنك لا تعرف العواقب التي قد يؤدي إليها ذلك الغضب، وفي أثناء ذلك تتصرف وكأن شيئاً لم يحدث محاولاً التخلص من مشاعر الغضب التي تملكك والتغاضي عنها.</p> <p>د- تنفجر هيناً تسبب في إثارة حنقك منفذاً عن غضبك وبعد ذلك قد تشعر بالندم أو الأسف ولكنك تتوقع أن يفهم معظم الناس موقفك ويهتروك.</p> <p>هـ- يتركك شعور بالمرارة تجاه زميلك أو صديقك متجنباً إياه لفترة من الوقت حتى تهدأ الأمور من تلقاء نفسها.</p>

الدرجة	البيانات
	<p>الوحدة الثالثة: معالجة الصراعات داخل جماعة صغيرة من الأفراد:</p> <p>١-٣ كثيراً ما يختلف الناس حول حقيقة واحدة أو معلومة واحدة، رغم كونها واحدة لم تتغير وإنما اختلفت وجهات نظر كل فرد لها، ولتت عندما يختلف رأيك عن رأي باقي الجماعة حول موضوع مهم فأتك:</p> <p>أ- تدرس نقاط الاتفاق بينك وبين باقي أفراد المجموعة أولاً ثم نقاط الاختلاف ثانياً وحقيقة أسباب مشاعر وتوجهات المجموعة ثالثاً وعندئذ فأتك تصر على البحث عن بدائل أخرى يمكن معها أخذ كل من وجهة نظرك ونظر المجموعة في القرار النهائي.</p> <p>ب- تحاول استثارة دواعي العقل والمنطق لدى المجموعة وتشجع بعض أفراد المجموعة على طرح المواقف جانباً محاولاً تكوين أغلبية تتجاوز لوجهة نظرك.</p> <p>ج- تتماشى مع رأي المجموعة لتجنب لصافة العمل وإثارة المشكلات واغضب الآخرين.</p> <p>د- تلمسك برأيك وتستمر في الدفاع عنه في مواجهة الآخرين كلهم محاولاً بحماس جعل الآخرين يقبلونه وتبذل جهدك في حملهم على اتخاذ القرار النهائي بناء على رأيك.</p> <p>هـ- تتجنب جذب الأنظار أو أن رأيك مختلف عن رأي باقي الجماعة محتفظاً برأيك لنفسك متجنباً الدخول في المناقشات مع شعورك بأنك غير ملزم بالقرار النهائي الذي سيتم التوصل إليه بناء على رأي الجماعة وأتك لن تدافع عنه أمام الآخرين.</p> <p>٢-٣ عندما ينشأ أحد أفراد الجماعة وتبين رأياً أو موقفاً مخالفاً لرأى باقي أفرادها مصراً على ذلك رفضاً التراجع عن ذلك فأتك:</p> <p>أ- تشرح للمجموعة الأسباب التي أدت بهذا الفرد إلى تبني وجهة النظر المخالفة تلك لكي يتمكن باقي أفراد المجموعة من فهم اعتراضات ذلك الفرد للتوصل إلى قرار صحيح.</p> <p>ب- تتأكد من أن المعارض قد أخذ فرصة مناسبة في عرض وجهة نظره وإذا ما تمسكت المجموعة بعد ذلك بوجهة نظرها فأتك تحاول إقناع المعارض بالنزول على رأي الجماعة لكي يتمكن الجميع من التوصل إلى قرار بشأن الموضوع محل الخلاف.</p> <p>ج- أتك تدرك خطورة الخلافات على فعالية المجموعة ككل وتماسكها فأتك تشجعهم وتعلمهم على طرح الخلافات جانباً ومناقشة المسائل المتفق عليها التي لا تثير خلافات تعرض المجموعة للانقسام.</p> <p>د- تعلم على الملأ أن ذلك المعارض يهوى عمل الجماعة أو يجرها إلى مآلها جانبية لا داعي لها وتفسر أن تواصل المجموعة عملها بغض النظر عن الرأى المخالف للمحافظة على الوقت وتحقيق الهدف بالتوصل إلى قرار نهائي.</p> <p>هـ- رغم أن رأيك يتفق مع رأي الجماعة إلا أنك تفضل عدم التدخل في هذا الخلاف مؤثراً الصمت وذلك لأن كل ذي رأي مخالف، ومنهم ذلك المعارض، أندر على الدفاع عن وجهة نظره بنفسه.</p>

المجموعة	البيسكان
	<p>٢.٣ أن كثيراً من النزاعات يمكن تجنبها لو تم علاج المشكلات في حينها عند ظهور أعراضها الأولى، ما الذي نفعله عادة عندما ندرك أن هناك نزاع يلوح في الأفق بالمجموعة التي تنتمي إليها؟</p> <p>١- تنقل لمهاضي أفراد الجماعة لطباعتك عن الخلاف أو النزاع الذي تتوقع حدوثه لكي يتمكن الجميع من الحكم بأنفسهم علي ما إذا كان هناك شقاق يلوح في الأفق أولاً.</p>
	<p>وفي حالة إدراك باقي أفراد الجماعة لإمكان وقوع نزاع فذلك تحاول عرض المسائل المتوقعة أن تكون محل النزاع ورمود الأطفال لأخذ كل منها بعين الاعتبار.</p> <p>ب- تحاول عادة تجنب بروز النزاع علي السطح وتسمي لتوجيه النقاش لموضوعات تحظى بتضام الجميع عليها وإذا لم ينجح ذلك فذلك تحاول التركيز علي وضع القواعد الحاكمة لحل النزاع المتوقع.</p> <p>ج- تسمي لنزع فتيل النزاع المرتقب قبل فداغعه وتبديد جو التوتر المخيم علي المجموعة بالرحم والفكاهة أو اقتراح تناول الشاي والرطببات ربما أمكن نسيان النزاع بشغل الناس عنه بأشياء أخرى.</p> <p>د- تحت الجماعة علي مواصلة العمل للتوصل إلي قرار أولاً لأن ذلك هو المهم وتشعر بأن النزاع، أي نزاع، شيء لا يمكن تجنبه داخل الجماعات وأن أفضل حل لذلك هو عدم اضاعة الوقت في تلك الخلافات والمضي قدماً لإنجاز المهمة الموكلة للجماعة.</p> <p>هـ- تنادي بنفسك بعيداً عن العاصفة المرتقبة طالما أن ذلك لا يمسك أنت شخصياً فأنت تتوقع النزاع بين البشر وأن صاحب كل مشكلة هو لأمر الناس علي حلها.</p> <p>الوحدة الرابعة: العلاقات بين الجماعات ومعالجة صراعاتها:</p> <p>١.٤ من نختار لتمثيل الجماعة التي تنتمي إليها في التفاوض مع ممثلي جماعة أخرى.</p> <p>١- من يحسن التعبير عن أفكار الجماعة ويستطيع تقييمها من وجهة نظر الجماعة الأخرى التي لا ينتمي إليها ولديه القدرة علي حل المشكلات التي تنشأ عن تضارب المصالح وليس مجرد الدفاع عن رأي المجموعة فحسب بغض النظر عن مصالح الطرف الآخر.</p> <p>ب- من يستطيع إقامة علاقات صالحة وود ممثلي المجموعة الأخرى مع قدرته علي التوصل إلي اتفاق مع الآخرين يمثل علي الأقل رأي الأغلبية في جماعتنا ولكن بدون اكتساب عدواة عدد كبير من أعضاء الجماعة الأخرى.</p> <p>ج- من لديه براعة فائقة في العلاقات والاتصالات الشخصية ولديه القدرة علي تجنب إثارة عداء الآخرين باستخدام أسلوب التعاون وتجربة توبيخهم.</p> <p>د- من يفهم بدقة موقف وراء جماعتنا وفي نفس الوقت لديه صلابة في التمسك برأي الجماعة التي يمثلها وقوة اقتناع ويتمسك بذلك الرأي في مواجهة الآخرين.</p> <p>هـ- من يمكن الاعتماد عليه في تقديم الحجج المؤيدة لوجهة نظرنا بوضوح واقتناع وبطاقة بدون الالتزام بشيء في التفاوض يقرر من موقفنا أو يضر بمصالح الجماعة.</p>

المرحلة	البيسكان
	<p>٢.٤ في الحالات التي قد ينشأ فيها صراع بين الجملة التي تنتمي إليها وجماعة أخرى ومن المحتمل إدارة هذا الصراع من خلال التفاوض فأنتك تميل إلى:</p> <p>ا- ادراك ان تعارض الأفكار والمفاهيم ربما يكون شيئاً صحيحاً ولكنك ستحاول أولاً تصعيد الأهداف والمصالح المشتركة بين الجماعتين وكذلك المخاوف والتهديدات التي تشعر بها المجموعة التي تنتمي إليها والمجموعة الأخرى أيضاً باعتبار أن كل ذلك أساس قوي للبحث عن بديل آخرى تحقق مصالح الطرفين معاً.</p> <p>ب- تحاول مقدماً بحث مجموعتك علي تجنب المسائل والمصالح التي لا يمكن التنازل عنها أبداً وتلك التي يمكن التوصل الي حلول وسط بشأنها في حالة نشوء النزاع والهجوم الي التفاوض فعلاً.</p> <p>ج- لأنك تترك خطورة النزاعات وتأثيراتها السلبية علي العلاقات بين الجماعات فإنك ستحاول اقتناع افراد مجموعتك بأعادة النظر فيما تخذونه من مواقف لتقليل مخاطر النزاع مع الجماعة الأخرى ولكي يمكن التوصل بسهولة الي تسحاج بين الآراء المختلفة لكل منها.</p> <p>د- تجعل افراد الجماعة يحددون سلفاً المسائل التي ستقاوم الجماعة الأخرى الموافقة عليها وتجهيز النطوع والردود المدعمة بالأدلة والبرهان والعاطف لدحض حجج الخصوم وذلك لأن النزاع بين الجماعات أمر حتمي فلنكن نحن المنتصرون.</p> <p>هـ- لأنك تعلم جيداً أن علاقة المجموعتين لا غنى لنا عن استمرارها فإنك تقترح اللجوء الي التحكيم لجهة محايدة لتسوية الخلافات المتوقعة بين الجماعتين بشكل يجعل الطرفين يتعاضدان علي الأقل أن لم يكن المحافظة علي العلاقات الطيبة بينهما.</p> <p>٣.٤ من المألوف في التفاوض بين الجماعات أن يتم التوصل الي نتائج لا ترضي كل من الطرفين، فما رأيك في أسباب ذلك الفشل:</p> <p>ا- لأن كل طرف يبدأ التفاوض بروح "أما أن تخسر قت وأما أن أخسر قت" وهو أمر يحجب رؤية كل طرف لوجهة نظر الطرف الآخر أو الاستفادة من بديل آخرى تحقق مصالح الطرفين معاً.</p> <p>ب- لأن ممثلي كل جماعة في المفاوضات يفرض عليهم مسبقاً رأي الجماعة بكل تفاصيله وتفاسيله بدون مراعاة النقاط والمسائل التي يمكن التوصل لحل وسط بشأنها وهذا يؤدي الي اختلاط ما يمكن التنازل عنه ولو جزئياً مع الذي لا يمكن التنازل عنه أبداً.</p> <p>ج- لأن ممثلي الجماعات المختلفة يقتضون روح التعاضد السلمي بين الجماعات ولا مانع لديهم من الفوز بأي ثمن ولو علي حساب خير وسعادة الجميع.</p> <p>د- السبب هو ميوعة المواقف وعدم قدرة المفاوضين علي النطاع عن المواقف التي تعبر عن مصالح الجماعة التي يمثلونها بشكل مقنع مدعوم بالأسس التي بنت الجماعة عليها مواقفها.</p> <p>هـ- لأن ممثلي كل جماعة يقتضون روح السئولية وهم يفضلون تحقيق مصالحهم الشخصية وتدعيم سلطاتهم وشعبيتهم علي حساب حسم الخلافات بين الجماعتين بأقل قدر ممكن من تعكير صفو المجموع.</p>

درجات البدائل في كل موقف					الوحدة الموقف
البدیل (هـ)	البدیل (د)	البدیل (ج)	البدیل (ب)	البدیل (أ)	
					الأولى ١-١ ٢-١ ٣-١
					الثانية ١-٢ ٢-٢ ٣-٢
					الثالثة ١-٣ ٢-٣ ٣-٣
					الرابعة ١-٤ ٢-٤ ٣-٤
					المجموع
					المجموع المعدل

الفصل العاشر

الرضا الوظيفي

يعتبر العنصر البشرى هو الدعامة الرئيسية لنجاح المنظمات وتحقيقها لأهدافها، لذلك لابد من زيادة الاهتمام والعمل علي استخدامه الاستخدام الفعال. وقد ساد الاعتقاد في حالات خاصة أن الفرد مجبر علي العمل بغض النظر عن رضائه أو عدم رضائه عن وظيفته التي يشغلها، وقد ترتب علي ذلك إهمال العنصر البشرى وخاصة في المنظمات الحكومية، وبالتالي حدث الانخفاض الملحوظ في أداء العاملين في الأجهزة الحكومية. ولذلك أصبح من الضروري البحث عن حل لهذه المشكلة، وذلك عن طريق واحد وهو تحسين مستوى رضا العاملين.

□ مفهوم الرضا الوظيفي:

أورد الباحثون تعريفات متعددة للرضا الوظيفي، فيرى البعض أن الرضا عن العمل هو درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل، ويحقق هذا الإشباع عادة عن طريق الأجر، ظروف العمل، طبيعة الإشراف، طبيعة العمل نفسه، الاعتراف بواسطة الآخرين^(١) ويرى البعض الآخر أن الرضا عن العمل هو محصلة عناصر للرضا التي يتصور الفرد أن يحصل عليها من عمله في صورة أكثر تحديدا. ويعبر عن الرضا عن العمل بالمعادلة الآتية:^(٢)

$$\text{الرضا عن العمل} = \text{الرضا عن الأجر} + \text{الرضا عن محتوى}$$

(١) حامد بدر، السلوك التنظيمي، دار النهضة العربية، ١٩٩٣.

(٢) أحمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية

الاسكندرية، ١٩٩٠

العمل + الرضا عن فرص الترقى + الرضا عن الاشراف + الرضا
عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف
العمل.

ويلاحظ علي للفرض السابق أن الرضا عن العمل يمثل الاشباعات
التي يحصل عليها الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصوره
بالوظيفة التي يشغلها، وبالتالي فيقدر ما تمثل هذه الوظيفة مصدر
اشباعات أو منافع كبيرة ومتعددة له بقدر ما يزيد رضاه عن هذه
الوظيفة، ويزداد بالتالي ارتباطه بها.

وهناك تعريف ثالث للرضا الوظيفي، وهو أنه عبارة عن مشاعر
العاملين تجاه أعمالهم، وأنه ينتج عن ادائهم لما تقدمه الوظيفة أو
(العمل) لهم، ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم (أو أعمالهم)
وعليه فإنه كلما قلت الفجوة بين الاداريين كلما زاد رضا العاملين، كما
أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالمنشأة.

وهناك تعريف آخر للرضا الوظيفي حيث البعض أن الرضا
الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع
لحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل،
ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل^(١).

ويرى سوبر (Super) أن رضا الفرد عن عمله يتوقف علي المدى
الذي يجد فيه منفذا مناسبة لقدراته وميوله وسماته الشخصية، ويتوقف
أيضا علي موقعه العلمي وطريقة الحياة التي يستطيع بها أن يلعب

(١) مصطفى نجيب، ادارة الأفراد ، دار الشروق ، عمان ، ١٩٩٠

الدور الذي يتمشى مع نموه وخبراته^(١)

ويرى هيربرت (Herbert) أن مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه اعمالهم ، ويمكن تحديد تلك المشاعر من زاويتين:

أ- ما يوفره العمل للعاملين في الواقع.

ب- ما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم^(٢)

فارس^(٣) ، سعود: الرضا الوظيفي في قوة شرطة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة القاهرة ، ١٩٨٧ .

وبالرغم من اختلاف الكتاب في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي تحديدا دقيقا، أنه دقيق النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه درجة اشباع حاجات الفرد، ويتحقق هذا الاشباع من عوامل متعددة منها، ما يتعلق ببيئة العمل وبعضها يتعلق بالوظيفة التي يشغلها الفرد، وهذه العوامل تجعل الفرد راضيا عن عمله ومحققا لطموحاته ورغباته، ومتناسبا مع ما يريده الفرد من عمله وبين ما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته منه.

□ العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي:

يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل الناتجة من الفرد نفسه أو العمل الوظيفي أو من البيئة التنظيمية المحيطة بالفرد وقد تعددت

(١) مصطفى نجيب، إدارة الأفراد، دار الشروق، عمان ١٩٩٠.

(٢) ناصر العدوي، الرضا الوظيفي: هامة ميدانية للاتجاهات ومواقف العاملين في الاجهزة

الحكومية في مدينة الرياض ، الإدارة ، ١٩٨٣ .

(3) Super, D.E., Occupational level of Job Satisfaction . Journal of Applied Psychology, (111), P. 447, 1939.

وجهات النظر المحددة للعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي وذلك من قبل الكتاب والباحثين، ومن هنا كان الاختلاف في تعريف الرضا الوظيفي السابق ذكره.

ويمكن تصنيف العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي إلى المجموعات التالية:

أولاً: مجموعة العوامل الشخصية:

هناك العديد من العوامل الشخصية، والتي ترجع إلى الشخص نفسه، وهذه تم تقسيمها إلى:

(١) عوامل تتعلق بقدرات العاملين ومهاراتهم، والتي يمكن قياسها بتحليل خصائصهم وسماتهم مثل السن والتعليم والمستوي الوظيفي.

وقد دلت الأبحاث عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين السن ودرجة الرضا الوظيفي، كلما زاد سن الفرد، كلما زادت درجة رضاه عن العمل، ويرى البعض أن السبب في ذلك ربما يكون في أن طموحات الموظف في بداية عمره تكون مرتفعة، وبالتالي لا يقابلها في أغلب الحالات الحاجات التي يسبقها الواقع الفعلي للوظيفة ويتسبب ذلك في عدم الرضا الوظيفي. ولكن مع تقدم العمر يصبح الفرد أكثر واقعية وتنخفض درجة طموحاته ويرضى بالواقع الفعلي ويترتب على ذلك زيادة الرضا الوظيفي.

أما عن تأثير مستوى التعليم على الرضا الوظيفي، فقد توصلت عدة أبحاث إلى أن الفرد الأكثر تعليماً يكون أقل رضا عن الفرد الأقل

تعلماء، ويرجع ذلك إلى أن طموحات الفرد الأكثر تعلما تكون مرتفعة مقارنة بطموحات الفرد الأقل تعلما.

وبالنسبة للمركز أو الوظيفة التي يشغلها الفرد فلها تأثير على الرضا الوظيفي، فأصحاب المراكز الادارية المرتفعة غالبا ما يكون رضاهم اعلى من العاملين الأقل في المستوي الاداري.

(٢) عوامل تتعلق بمستوى الدافعية لدى الفرد، ومدى تأثير دوافع العمل لدى الفرد.

وبصفة عامة يلاحظ أنه من الصعب التحكم في العوامل الشخصية واستخدامها لتحسين درجة الرضا الوظيفي للفرد، انما قد تكون ذات فائدة عن اختيار الفرد للوظيفة.

ثانيا: العوامل المرتبطة بظروف العمل:

وهذه العوامل تتعلق بظروف وبيئة العمل داخل المنظمة التي يعمل بها الفرد، مثال ذلك الضوء والتهوية والرطوبة والأتربة ونظام فترات العمل والراحة.

وهذه العوامل يمكن للإدارة التحكم في معظمها أو تغييرها خلافا للعوامل الشخصية السابق ذكرها.

ثالثا: العوامل المتعلقة بالوظيفة أو العمل:

وقد تكون هذه العوامل مرتبطة بتصميم الوظيفة ومدى تناسب الواجبات الخاصة بالوظيفة مع قدرات وامكانيات الشخص وميوله. وقد ترتبط بمدى اشباع الوظيفة لحاجات الفرد من حيث النظرة الاجتماعية لشاغل الوظيفة، والمستوي الاداري للوظيفة.

رابعاً: العوامل المتعلقة بنمط الاشراف أو الإدارة:

وتتعلق هذه العوامل بطرق الاشراف والإدارة المتبعة، ومدى توافر العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمروسمين حيث يجب أن تسود العلاقات الاجتماعية والنفسية الجيدة بين الرئيس والمرووس.

خامساً: العوامل المرتبطة بتنظيم العمل داخل المنظمة:

وهذه تشمل اللوائح والنظم التي تطبقها المنظمة/ نظم الاتصال داخل المنظمة والإجراءات المتبعة في العمل، والتسهيلات والتجهيزات التي توفرها المنظمة.

سادساً: العوامل البيئية:

وهذه العوامل تتعلق بالبيئة التي نشأ فيها الفرد، فهو عضو في أسرة معينة ، ويرتبط بجماعات وزملاء داخل العمل، وتشمل أيضاً كافة الجوانب الثقافية في المجتمع.

سابعاً: العوامل المتعلقة بالأمان الوظيفي والأجر وفرص الترقى:

وهذه العوامل تشمل العناصر المتعلقة بتأمين مستقبل الموظف والاستقرار الوظيفية ومقدار الأجر الذي يحصل عليه الموظف ومدى تلبية الحاجات الشخصية وتناسبه مع حجم العمل الذي يؤديه الموظف كذلك تستمر على هذه العوامل على الفرص المتاحة للترقى الوظيفي، ومدى توافر الفرص للتطور الوظيفي.

قياس الرضا الوظيفي:

بالرغم من أهمية الرضا الوظيفي، إلا أن كثير من المنظمات لم تستخدم أساليب دقيقة للتعرف على مشاعر العاملين ورضاهم تجاه

العمل. وتقتصر هذه الأساليب عادة علي مجرد سماع رأي الرؤساء في العمل عن مرعوسيههم.

ويمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين من المقاييس.

النوع الأول: هي المقاييس الموضوعية، حيث يمكن قياس اتجاهات العاملين ورضاهم عن طريق استخدام اساليب قياس معينة، مثل: معدل الغياب، ومعدل ترك الخدمة، ومعدل الحوادث في العمل، وكذلك معدل الشكاوى، مستوى انتاج الموظف.

النوع الثاني: هي المقاييس التي تعتمد علي جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل محددة مثل صحيفة الاستقصاء التي تستعمل علي مجموعة من الاسئلة خاصة بالرضا الوظيفي، أو باستخدام طريقة المقابلات الشخصية التي يجريها الباحثون مع العاملين في المنظمة. ولكل طريقة مزاياها وعيوبها وظروف لاستخدامها.

□ العلاقة بين الرضا الوظيفي والاداء في المنظمة:

دلت نتائج كثير من الدراسات علي وجود علاقة سببية بين الأداء والرضا الوظيفي، بمعنى أن الرضا المرتفع ينتج عنه أداء مرتفع والعكس صحيح، وتغير ذلك أن الموظف الراضي عن العمل تزداد درجة حماسه للعمل، ودرجة ولائه وانتمائه للمنظمة، وينعكس ذلك ارتفاع انتاجيته وأدائه.

الباب الرابع

المحددات التنظيمية (الأنظمة السلوكية)

الفصل الحادى عشر
القيادة الإدارية
(Leadership)

مفهوم القيادة الإدارية: (١)

يتضح معنى القيادة الإدارية من خلال التعريفات المتعددة التي وضعها لها علماء الإدارة، والتي يمكن من خلال استعراض بعضها استخلاص عناصرها ومقوماتها.

فالقيادة الإدارية عند «كوتنز وادونيل» تعنى: «عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني».

ويعرفها «ففر وپرسثوس» (Pfiffner & Presthus) (٢) بأنها: «نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآنية».

ويعرفها «الن» (L. Allen) (٣) بأنها: «النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال».

ويعرفها «د. عبد الكريم درويش ود. ليلي نكلا» (٤) بقولهما: «القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم همهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته».

(١) تم الاعتماد في هذا الفصل على:

- نواف كيمان، القيادة الإدارية، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض، ١٩٨٢، صفحة ٨٩ وما بعدها.
(2) T. pfiffner and R. Presthus, "Public Administration", (The Rolnd Press Co. New York), Fifth, ed., 1976, p: 106.
(3) L. Allen, "The Management Profession". (McGraaww- Hill Book Co- Neww York), 1964, p: 70.

(٤) د. عبد الكريم درويش ود. ليلي نكلا، مرجع سبق ذكره، ١٩٧٢، ص: ٣٨٦.

ومن مجموع هذه التعريفات للقيادة الإدارية، يتبين أن هناك عناصر جوهرية لازمة لوجود العملية الإدارية، وهذه العناصر هي:

أولاً: عملية التأثير التي يمارسها المدير على موظفيه ووسائله في ذلك.

ثانياً: ما تؤدي إليه عملية التأثير هذه من توجيه الرؤوسين وتوحيد جهودهم وتنظيمهم.

ثالثاً: الأهداف الإدارية المراد تحقيقها.

وسوف نوضح هذه العناصر بشئ من التفصيل فيما يلي:

أولاً: عملية التأثير التي يمارسها المدير على رؤوسه:

تقوم عملية التأثير - التي تركز عليها القيادة الإدارية - على ما يستخدمه المدير من وسائل لاقتناع رؤوسه واستمالتهم وحشهم على التعاون لتحقيق الأهداف المطلوبة ويقدر ما تكون درجة تأثير المدير فعالة في سلوك رؤوسه وتصرفاتهم في ممارستهم لأنشطتهم تكون قيادته ناجحة وفعالة.

وتتعدد الوسائل التي يستخدمها المدير للتأثير في رؤوسه تبعاً لعدد الأسس التي تقوم عليها قوة التأثير والتي هي أصلاً قوة نفسية واجتماعية تستهدف سلوك الأفراد.

ومن أهم هذه الوسائل مايلي:

(أ) قوة التأثير القائمة على الأمانة (Reward power): حيث تعتبر المكافأة عاملاً هاماً في حفز الرؤوسين على العمل بنشاط... فيستطيع المدير عن طريق منح موظفيه مكافأة تقديراً لأدائهم الجيد أن يشبع حاجاتهم المادية ويؤثر في ميولهم واتجاهاتهم بالشكل الذي ساعده على تحقيق الهدف الوظيفي في التنظيم الذي يقوده.

(ب) قوة التأثير القائمة على الإكراه (Coercive power): وهى الوسيلة تقوم على استخدام المدير لسلطته لدفع مرؤوسيه إلى العمل عن طريق استشارة الخوف والتهديد وتوقيع الجزاء.

(ج) قوة التأثير القائمة على أسس مرجعية (Reference Power): وهى الوسيلة تعنى أن يتخذ المدير من تفهمه لخلفيات مرؤوسيه وثقافتهم وشخصياتهم وتفهمه لوجهه نظرهم (Empathy) مرجعاً أو مدخلاً للتأثير فيهم.

(د) قوة التأثير القائمة على خبرة المدير (Expert power): فتزداد قدرة المدير على التأثير فى مرؤوسيه كلما كانت شخصيته تتسم بالمرونة وكان على دراية كبيرة بالنواحي الخاصة بالنشاط الذى يعمل فيه.

(هـ) قوة التأثير القائمة على الشرعية والرشد (Legitimate power): وذلك بأن يحاول المدير فى إطار من المشروعية تغيير اتجاهات مرؤوسيه وميولهم وتقاليدهم من خلال ترشيده لسلوكهم.

أساليب القيادة الإدارية

لما كانت القيادة الإدارية فى جوهرها على التأثير الذى يمارسه القائد فى مرؤوسيه - على نحو ماينا فى الباب الأول -، فإن اختلاف وسائل التأثير التى يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه تعكس تبايناً فى أساليب القيادة وأنماطها. وقد تركزت الدراسات العديدة التى قام بها علماء الإدارة والنفس والإجتماع حول تحديد أفضل أسلوب أو نمط للقيادة يمكن للقائد باستخدامه أن يحقق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفاعلية. وقد توصلت هذه الدراسات إلى تصنيفات متعددة لأنماط القادة يتعذر حصرها فى هذا المجال، وأهم هذه التصنيفات:

تصنيف القادة من حيث طريقة اختيارهم إلى قادة يعينون من السلطة التنفيذية العليا، وآخرين يتم اختيارهم من بين صفوف الجماعة التي يقودونها لصفات خاصة بهم. وتصنيفهم من ناحية ثانية من حيث اتجاهاتهم وميولهم الاجتماعية: إلى قادة محافظين، وحساسين، وذوى اتجاهات شخصية، وذوى اتجاهات موضوعية. وتصنيفهم من ناحية ثالثة من حيث نوعية علاقاتهم بالأفراد الذين يقودونهم إلى قادة ذوى ميول تحكمية، وآخرين ذوى ميول إنسانية تقوم على الإقتناع...

إن المعيار الرئيسى لتصنيف القادة من حيث أسلوب القائد وطريقته فى ممارسة عملية التأثير فى موظفيه... وما إذا كان يركز كل السلطات فى يده، ويهتم بالإنتاج فقط، ويعتمد على إيجاد الدافع إلى العمل لدى موظفيه عن طريق ما يسمى بسلطة الجزاء... أو أنه لا يركز كل السلطات فى يده، ويتيح الفرصة لموظفيه لمشاركته فى مهامه، ويعتمد على إيجاد الدافع إلى العمل لدى موظفيه على ما يسمى بسلطة الثقة القائمة على العلاقات الإنسانية الصحيحة بينه وبينهم أو أنه يترك جميع المسؤوليات للموظفين ويعتمد عليهم كلية فى الإدارة بدون توجيههم أو الإشتراك معهم فى جميع الحلول والقرارات، وقد صنفت أساليب القيادة الإدارية على أساس هذا المعيار إلى ثلاثة أساليب هى:

١ - القيادة الأوتوقراطية. (Autocratic Leadership)

٢ - القيادة الديمقراطية. (Democratic Leadership)

٣ - القيادة المنطلقة - أو غير الموجهة. (Laissez- Fair Leadership)

وصف نوضح ذلك باختصار فيما يلى:

١ - القيادة الأتوقراطية^(١) :

إن فهم الأسلوب الأتوقراطى للقيادة يقتضى معرفة أشكاله وخصائصه، ثم تقسيم هذا الأسلوب ببيان مزاياه وما أخذ عليه من مأخذ على ضوء ما كشفت عنه الدراسات فى مجال التطبيقات العملية من نتائج.

وقد كشفت الدراسات المتعددة لسلوك القادة عن مجموعة من الخصائص المميزة لسلوك القادة ذوى الميول الأتوقراطية، تدور فى مجملها حول سمة جوهرية لسلوكهم تتمثل فى اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيهم لإجبارهم على إنجازهم العمل.

إلا أن وجود بعض الخصائص المميزة لسلوك القادة من هذا النمط، لا يعنى أن هذه الخصائص تعتبر معياراً يمكن تمييز سلوك القائد الأتوقراطى عن غيره... ذلك أن استخدام القائد الأتوقراطى لسلطاته أداة للضغط على مرؤوسيه لإنجاز العمل، لا يكون بدرجة واحدة لدى جميع القادة من هذا الطراز بل يكون على درجات متفاوتة، مما يترتب عليه وجود أنماط متعددة لسلوك القادة الأتوقراطى.. فقد أثبتت هذه الدراسات أن سلوك القادة ذوى الميول الأتوقراطية... يتدرج فى شدته بين نقطتين: يمثل إحدهما: السلوك الأتوقراطى المتطرف فى استبداديته، وقد أطلق عليه القيادة الأتوقراطية المتسلطة أو المتحكم (Coercive or authoritarian autocratic). ويمثل النقطة الثانية: السلوك الأتوقراطى غير المتطرف، وقد أطلق عليه القيادة الأتوقراطية الصالحة أو الخيرة (Benevolent autocratic).

(١) إن الأصل اليونانى لكلمة أتوقراطى (Autocratic) هو الكلمة اليونانية (Autokrates) ومعناها حكم الفرد الواحد... وتعنى كلمة «أتوقراطية» (Autocracy) أصلاً خضوع الفرد وحقوقه وممتلكاته لمصلحة الدولة...

إلا - أننا نرى - أن هذا التصنيف لأنماط السلوك الأتوقراطى لا يعنى أن كل نمط منها متفصل عن الآخر تماماً، وإنما تتداخل بشكل يصعب معه أن نضع حدوداً فاصلة بين كل نمط وآخر، ولذلك فإن هذه الأشكال للقيادة الأتوقراطية تمثل درجات مختلفة للسلوك الأتوقراطى.

٢ - القيادة الديمقراطية:

يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التى تعتمد على العلاقات الإنسانية، والمشاركة، وتفويض السلطة... فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساساً على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التى تقوم على إشباعه لحاجاتهم، وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم...

كما تعتمد على إشراك المرؤوسين فى بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات... وهى بالتالى تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين الذين ترى أنهم قادرون بحكم كفاءتهم وخبرتهم على ممارستها، مما يتيح للقائد الديمقراطى الوقت والجهد للإضطلاع بالمهام القيادية الهامة.

مأخذ القيادة الديمقراطية:

إن القول بتفوق القيادة الديمقراطية كأسلوب مثالى، لا يعنى التسليم بأن هذا الأسلوب القيادى يجب أن يقبل بصفة عامة كأفضل أسلوب قيادى فى جميع الحالات وفى جميع المواقف.. ذلك أن الأسلوب القيادى المثالى، هو الذى يتفق مع توقعات وأمانى وخبرات مجموعة معينة من العاملين فى الإدارة، ومع أهدافها، وهو الذى يتصف بالمرونة التى تساعد على تطويع الأسلوب القيادى ليلام متطلبات وظروف معينة أيضاً... ومن هنا ظهر اتجاه فى الفكر الإدارى يرى أن التطبيق العملى قد أثبت عدم واقعية القيادة

الديمقراطية، وأن مبالغتها في التركيز على الموظفين، يكون في الغالب على حساب ممارسة القائد لسلطته الرسمية... ويؤكد القائلون بهذا الاتجاه أن القيادة الناجحة هي القيادة القريبة من الواقع.

ومن أبرز المآخذ على أسلوب القيادة الديمقراطية - والتي كشفت عنها الدراسات التي تمت في إطار الاتجاه السابق ذكره - مايلي:

١- ما يؤخذ على المشاركة - كركيزة أساسية للقيادة الديمقراطية - من أنها تشكل مظهراً لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه من ناحية، ومن أن المشاركة قد ينظر إليها بعض القادة كخاية في حد ذاتها وليست كوسيلة لتحقيق ديمقراطية القيادة من ناحية أخرى... .

٣- القيادة الحرة أو المنطلقة:

إن القيادة الحرة تركز اهتمامها على حرية الفرد العامل في أداء العمل (Individual centered free- rein).

ومن أهم الخصائص المميزة لأسلوب القيادة الحرة والتي كشفت عنها الدراسات التطبيقية، الخصائص التالية:

١- إتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمؤوسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات واتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل... .

٢- إتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمؤوسيه على أوسع نطاق، وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة. فتفويض السلطة يتم على أوسع نطاق، لأنه يعطى مؤوسيه المزيد من الحرية والاستقلال في ممارسة أعمالهم.

٣- إبداع القائد سياسة الباب المفتوح فى الإتصالات ... فالقائد الذى يتبع أسلوب القيادة الحرة، يرى أن أسلوب الحرية فى الإدارة لن يكون مجدياً إلا إذا جعل بابه مفتوحاً لمروسيه وسهل لهم سبل الإتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التى يلتبس عليهم أمرها.... .

تقييم القيادة الحرة:

إن الاتجاه الغالب لدى كتاب الإدارة هو أن أسلوب القيادة الحرة غير مجدي فى التطبيق العملى، لكونه يقوم أساساً على حرية المرؤسين الكاملة فى العمل، ولأن القائد الذى يتبع هذا الأسلوب يمثل فى نظرهم القائد الذى لا يقود لكونه يلقى مسؤولية إنجاز العمل على مرؤسيه دون ضبط لسلوكهم أو توجيه لجهودهم... إلا أن اتجاهاً آخر لدى بعض الكتاب يرى أن هذا الأسلوب القيادى له وجود فى التطبيق العملى، وأنه يمكن أن يكون مجدياً فى ظل مواقف وظروف معينة تقتضى تطبيقه.

المداخل المختلفة لقيادة الإدارية

لقد أصبحت مشكلة اختيار القادة الإداريين وإعدادهم وتطويرهم، من أهم ماتعنى به الدول الحديثة على اختلاف أنظمتها... ولم يكن حل هذه المشكلة سيراً، نظراً لصعوبة تحديد المتطلبات الجوهرية للقيادة الناجحة من ناحية، ولكون هذه المتطلبات تختلف من وظيفة إلى أخرى، ومن فترة زمنية إلى أخرى، ومن موقف لآخر فى التنظيم الواحد.

وقد أسفرت معظم الجهود التى قام بها علماء الإدارة وعلماء النفس والإجتماع لوضع معايير ثابتة يمكن على أساسها اختيار القادة الأكفاء، عن حصر هذه المعايير فى مجموعتين أساسيتين:

إحداهما: معايير شخصية؛ تدور حول السمات الشخصية للقائد.
وثانيتهما: معايير موضوعية؛ مرتبطة بالمركز القيادي وعلاقة القائد بالمرؤوسين.
وقد تبلورت هذه الجهود في ثلاثة مداخل للقيادة، ومنها ظهرت ثلاث
نظريات أساسية أطلق عليها نظريات القيادة (Theories of Leadership):

١- المدخل الفردي (Individuaal approach) نظرية السمات (Traits theory).

٢- المدخل الاجتماعي (Socia approach) - نظرية الموقف (Situational theory).

٣- المدخل التوفيقى (Combination approach) - النظرية التفاعلية (Interactional theory).

٤- مدخل المسار والهدف - نظرية المسار والهدف.

وسوف نشرح هذه المداخل باختصار فيما يلى:

١- المدخل الفردي (نظرية السمات)

يعتبر المدخل الفردي من أولى المحاولات التي استهدفت تحديد خصائص
القيادة الناجحة، ومؤداه أن القيادة تقوم على سمة أو مجموعة من السمات
يتحتم بها فرد معين، وأن من تتوافر فيه هذه السمات تكون لديه القدرة على
القيادة، ويمكن أن يكون قائداً ناجحاً فى كل المواقف.

ومن أقدم النظريات التي ظهرت فى إطار المدخل الفردي «نظرية الرجل
العظيم» (The great man theory) ويرى القائلون بهذه النظرية أن القيادة
سمة مميزة للفرد، وأن عدداً قليلاً من الأفراد لديهم من السمات الشخصية

والقدرات مايمكنهم من أن يكونوا قادة ... ونظر هؤلاء المفكرون إلى القادة على أنهم محصورون فى عدد محدود من العائلات، كما أنهم يسهمون فى تحديد شخصية المجتمع وبالتالي فى تغيير التاريخ تغييراً جوهرياً.. وذهبوا إلى الاعتقاد بأن «القادة يولدون ولا يصنعون» (Leaders are born, riot made)، وأن السمات القيادية «موروثة وليست مكتسبة» (Inherited rather than acquired).. بمعنى أن القادة يولدون قادة، وأنه لا يمكن لشخص لا يملك سمات القيادة أن يصير قائداً؛ فالملك والأمير والاقطاعى كل هؤلاء يولدون قادة، لأن لديهم من السمات الوراثية ما يجعلهم أهلاً للقيادة.

وتعتبر «نظرية السمات» من أولى المحاولات التى ظهرت فى إطار المدخل الفردى لتفسير ظاهرة القيادة، والكشف عن السمات المشتركة للقادة الناجحين... وإذا كانت الدراسات التى أجراها أنصار هذه النظرية قد بدأت على نطاق ضيق فى أوائل هذا القرن، فإنها اتسعت وأصبحت أكثر شمولاً بعد الحرب العالمية الثانية، وخاصة فى الولايات المتحدة الأمريكية.

المآخذ على نظرية السمات:

تعرضت نظرية السمات للمآخذ التالية:

المآخذ الأولى: إن الدراسات والبحوث العديدة التى قام بها أنصار النظرية، والتى تركزت على دراسة العلاقة بين سمات الشخصية والقيادة، قد فشلت فى أن تجد نمطاً متسقاً للسمات التى تميز القادة (Consistent Pattern of Traits) يمكن تطبيقه بصفة عامة.

المآخذ الثانية: إن الكثير من السمات التى افترض أنصار نظرية السمات أنها سمات لا توجد إلا فى القادة، قد تتوافر فى القادة وغير القادة، مثل

سمات: الذكاء، والقدرات الجسمية، والحماسة، والعزم، والاستقامة،
والمطوح، والعدل، وغيرها.. الأمر الذى لا يمكن معه التسليم بأن توافر
السمات الشخصية للقيادة فى شخص ما تجعل منه بالضرورة قائداً ناجحاً.

المأخذ الثالث: إنه لا يوجد اتفاق بين أنصار النظرية على مجموعة
محددة من السمات.

المأخذ الرابع: ونظرية السمات تبدو غير واقعية، ذلك لأن القول بضرورة
توافر كل السمات القيادية التى ذكرها أنصارها أو معظمها فيمن يشغل
مناصب قيادية، لا يمكن تطبيقه عملياً.. فمن غير الممكن عملياً العثور على
الأشخاص الذين توافر فيهم كل هذه السمات أو معظمها بالأعداد المطلوبة
حتى فى المجتمعات المتقدمة.

المأخذ الخامس: إن النظرية تجاهلت الطبيعة الموقفية للقيادة؛ بمعنى أنها
لم تعط أهمية لأثر عوامل الموقف فى القيادة.. ذلك أن السمات المطلوب
توافرها فى القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقع القيادى المطلوب شغله،
وعلى نوع الموقف الذى يعمل فيه القائد.

ومن هنا أسهمت هذه الجهود فى لفت اهتمام الباحثين إلى أهمية
الموقف الاجتماعى كعامل يؤثر فى تحديد خصائص القيادة، مما أدى إلى ظهور
الكثير من الباحثين فى الثلاثينيات والأربعينيات من هذا القرن، حيث قاموا
بدراسات واسعة تستند إلى الاختبارات الموقفية للقيادة، فظهرت نتيجة
لحاولاتهم «نظرية الموقف» التى تعتبر من أهم المحاولات الفكرية التى ظهرت -
فى إطار المدخل الاجتماعى - لتحديد خصائص القيادة، وكان ظهورها كرد

فعل مباشر لفنشل نظرية السمات فى وضع معيار ثابت لتحديد خصائص القيادة الإدارية.

٢- المدخل الإجتماعى (نظرية الموقف)

مفهوم نظرية الموقف:

ويقوم مفهوم هذه النظرية على القول بأن أساس تحديد خصائص القيادة لا يرتبط بسمات وخصائص شخصية عامة، بل يرتبط بسمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف قيادى معين.. ذلك لأن متطلبات القيادة تختلف بحسب المجتمعات، والتنظيمات الإدارية داخل المجتمع الواحد، والمستويات الوظيفية فى التنظيم الواحد، والمراحل التى يمر بها التنظيم والمنصب القيادى المطلوب شغله.

* **فإختلاف المجتمعات:** يؤدى إلى إختلاف النظرة إلى متطلبات القيادة.. مثال ذلك، أن اتفاق - القيم واللغة والمذاهب السياسية - فى كل من الولايات المتحدة الأمريكية وإنجلترا، لم يمنع من إختلاف نظريتهما لخصائص القيادة إختلافاً واضحاً. ففى حين تتمتع القيادات غير المتخصصة (Generalized) فى مجال الإدارة والسياسة بمكانة مرموقة فى إنجلترا، نجد أن الخبرة المتخصصة (Professional Expertis) تعتبر من المتطلبات اللازمة للقيادة فى الإدارة الأمريكية، والكثير من القادة برزوا فى مراكزهم القيادية نتيجة تخصصهم وخبراتهم فى مجال عملهم.

* **وإختلاف التنظيمات:** يؤدى إلى إختلاف السمات القيادية.. فالسمات اللازمة للقيادة المدنية تختلف عن السمات المطلوب توافرها فى القيادة العسكرية.

* واختلاف التنظيمات الإدارية فيما بينها: يؤدي أيضاً إلى اختلاف السمات القيادية المطلوب توافرها في قادة هذه التنظيمات، إذ أن عوامل الموقف هي التي تملئ سمات معينة لهؤلاء القادة.

* وقد أكدت نتائج بعض الدراسات أن السمات اللازمة لقادة الأجهزة الحكومية تختلف عن السمات اللازمة لقادة المشروعات الخاصة.

* واختلاف المستويات الوظيفية في التنظيم الإداري الواحد: يؤدي إلى اختلاف سمات القيادة المطلوبة في كل منها. فالسمات والمهارات المطلوبة للقيادة المباشرة، يختلف عن تلك المطلوبة للقيادة الوسطى، التي تختلف بدورها عن تلك المطلوبة للقيادة العليا.

ونظرية الموقف بهذا المفهوم تقدم مفهوماً ديناميكياً للقيادة، ولأنها لا تربط القيادة بالسمات الشخصية للفرد فقط، وإنما تربطها بالموقف الإداري، على أساس أن عوامل الموقف،، والمتغيرات المرتبطة به، هي التي تحدد السمات التي يمكن أن تعزز مكانة ومركز الشخص القائد ونجاحه.

كما أنها من ناحية أخرى تقدم مفهوماً ديمقراطياً للقيادة، وذلك من خلال عدم حصر القادة في عدد محدود من الأفراد هم من تتوافر فيهم سمات وقدرات معينة، بل تجعل قاعدة القيادة عريضة بحيث يمكن لأي شخص أن يكون قائداً في بعض المواقف.. كما أن من مظاهر ديمقراطيتها رفضها للمفهوم القائل بأن القادة يولدون ولا يصنعون، وتأكيداً على أن هناك بعض السمات والمهارات القيادية يمكن اكتسابها بالتعليم والتدريب.

الاتجاهات المختلفة فى نظرية الموقف:

سوف نعرض أهم الاتجاهات التى ظهرت لتحديد عناصر الموقف الإدارى ومتطلبات كل عنصر، وكيفية إحداث تغيير فى هذه المتطلبات أو بعضها، أو التكيف مع هذه المتطلبات إذا لم يمكن من الممكن تغييرها.

أولاً: إسهامات «تannenbaum، وسكلر، ومازاريك»^(١):

(Tannenbaum, Weschler, and Massarik)

لخص هؤلاء الباحثون، فلسفة الموقف، من خلال تحليلهم لكيفية اختيار نمط القيادة (How to Choose Leadership pattern?) بالقول: أن هناك ثلاث مجموعات من القوى تهم القائد فى اختياره للنمط القيادى العملى والمرغوب فيه أو النمط القيادى الذى يتلاءم مع متطلبات الموقف الذى يواجهه.. وهذه المجموعات هى:

(أ) القوى الكامنة فى القائد (Forces in the Leader): وأهمها قدرته على تقييم الظروف، وميوله واتجاهاته القيادية، ومدى ثقته بنفسه وبمرؤوسيه.

(ب) القوى الكامنة فى المرؤوسين (Forces in the Subordinates): وأهمها: حاجتهم إلى الاستقلال، واستعدادهم لتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات وعدم دفع المسؤولية إلى الآخرين، وقدرتهم على فهم التوجيهات أو التعليمات الصادرة إليهم، ومدى إحساسهم بأهمية المشكلة التى تواجه قائدهم ومشاركته حلها، وأخيراً درجة ارتباطهم بأهداف المنظمة وفهمهم لهذه الأهداف.

(1) Tannenbaum, Weschler, and Massarik. op. cit. 1961. pp. 73-77.

فهذه القوى الكامنة فى شخص القائد وفى شخص المرؤوسين، كلما فهمها القائد جيداً كلما كان أقدر على تحديد النمط القيادى الذى يتلاءم مع متطلبات الموقف الذى يواجهه.

(ج) القوى الكامنة فى الموقف: (Forces in the Situation): وأهم هذه القوى:

- ١- نمط التنظيم، وفلسفته، والقوى النابعة منه.
- ٢- مدى فاعلية المجموعة العاملة المرتبطة بالموقف، والتى تحدد بمدى خبرة أفرادها فى العمل، ومدى ثقتهم بأنفسهم وبقدرتهم على حل المشاكل التى تواجههم.
- ٣- طبيعة المشكلة التى خلقت الموقف ودرجة تعقدها، فبقدر ما تكون المشكلة التى تواجه القائد معقدة، بقدر ما يزداد قلقه لإيجاد الحل الملائم لمواجهتها.. وهذا يترتب عليه تحديده لإمكانية تفويض سلطاته لمرؤوسيه لمواجهتها.
- ٤- الوقت المتاح لإيجاد الحل الملائم للمشكلة، فبالقدر الذى يكون فيه الوقت المتاح للقائد ضيقاً لاتخاذ قراره لحلا المشكلة، بقدر ما تبرز أمامه صعوبات فى إشراك مرؤوسيه فى حلها.

ثانياً: إسهامات «روبرت جولبيوسكى»^(١): (Golembiewski)

يعتبر التحليل الذى قدمه «جولبيوسكى» للمدخل الموقفى (Situational Approach) من أحسن التحليلات التى قدمها كتاب الإدارة لشموله وواقعيته.

(1) Golembiewski. "Three Styles of Leadership and Their Uses". op. cit. 1961. pp. 34 - 45.

ويرى «جولمبوسكى» أن أهم هذه الظروف التى تؤخذ فى الاعتبار فى القيادة مايلى:

(أ) شخصية المرؤوس: فالتطبيق العملى يثبت أن هناك موظفين يميلون بطبيعتهم إلى الخضوع للسلطة ويعملون بصورة أفضل فى ظل قيادة تسلطية، بل إنهم يصيرون مهملين أو مضطربين إذا منحوا حرية كبيرة.

(ب) خصائص العمل: (Task Characteristics): فالعمل البسيط غير المعقد والذي لا يحتاج إلى قدر كبير من التعاون تناسبه القيادة التسلطية. أما العمل المعقد والذي يحتاج إلى قدر كبير من التعاون المتبادل، ويحتمل أكثر من حل واحد، فتناسبه القيادة الديمقراطية.

(ج) أدوار العمل: (Task Roles): ويمكن تقسيم الأدوار التى يقتضى أداء العمل القيام بها إلى ثلاث مجموعات:

- ١- أدوار خاصة بالقائد، كتحديد الأهداف العامة للتنظيم.
- ٢- أدوار خاصة بالمرؤوسين: مثل كيفية استكمال العامل لآلة معينة أو تشغيلها.

٣- أدوار مختلطة أو مشتركة بين القائد ومرؤوسيه: وهى أعمال يمكن أن يقوم بها القائد أو المرؤوسين أو كلاهما، مثل تغيير مكان الآلات التى استخدمها العمال فعلا لعدة سنوات.

فالمجموعة الأولى من الأدوار تلائمها القيادة التسلطية، والمجموعة الثانية تلائمها القيادة غير الموجهة (أو الحرة)، والمجموعة الثالثة تلائمها القيادة الديمقراطية التى من مركزاتها الأساسية المشاركة.

(د) **خصائص جماعة العمل** : (Group Characteristics) : فالجماعة العاملة تخلق بنفسها ولنفسها قواعد وأهدافاً، ولذلك فهي تلعب دوراً كبيراً في نجاح كل نمط من أنماط القيادة الثلاثة.

ثالثاً: **إسهامات «فرد فيدلر»** : (Fred Fiedler)

أسهم «فيدلر» في تحليل مفهوم الموقف الإداري من خلال تحليله وتقييمه لمجموعة واسعة من الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الإدارية، ومن خلال دراساته وأبحاثه التي أجراها وامتدت من عام ١٩٥١ حتى عام ١٩٦٧. وقد تركزت كل الجهود التي قام بها حول معرفة السمات التي تحدد مدى الصلاحية للقيادة، ومدى تغير هذه السمات واختلافها تبعاً لتغير واختلاف الموقف الإداري، وحول تحديد عناصر الموقف الإداري التي تؤثر في ملاءمة أو عدم ملاءمة النمط القيادي للموقف الإداري المستخدم فيه.

يتفق «فيدلر» مع غيره من الباحثين من أنصار النظرية في أن خصائص القيادة ترتبط بالموقف، وفي أن فاعلية القيادة تتحدد بمدى ملاءمة النمط القيادي المستخدم في موقف معين لمتطلبات هذا الموقف.

أما عن الموقف الملائم فيرى «فيدلر» أن تحديده يتطلب وضع تشخيص دقيق للموقف الإداري الذي يمارس القائد ومروؤوسه عملهما في إطاره، من خلال تحليل عناصر الموقف التي يرى أنها ثلاثة وهي:

(أ) **العلاقة بين القائد وموظفيه** (Leader- member relation) : وهذا يتطلب معرفة مدى تقبل الموظفين وإرتياحهم لشخص القائد، ومدى تقديرهم وولائهم لقيادته.

(ب) البناء التنظيمي للعمل (Task- Structure): وهو يوضح إلى أى مدى يكون العمل المطلوب إنجازاً محدداً وواضحاً.

(ج) سلطة القائد التى يعطها منصبه (Position Power): وهو يعنى أنه كلما كانت أبعاد الوظيفة القيادية واختصاصاتها ومسؤوليتها من السعة بحيث تمكن القائد من توقيع الجزاء وتقديم الثواب، كلما كان الموقف أكثر ملاءمة لاستخدام نمط قيادى معين.

رابعاً: اسهامات «وليم ريدن»: (W. Reddin)

قدم «ريدن» تحليلاً عميقاً لمفهوم الموقف الإدارى ضمن كتابه «الفاعلية الإدارية» (Managerial Effectiveness). وركز فى تحليله على معرفة متى تكون الأنماط القيادية فعالة؟ وما هو دور الموقف الإدارى كعامل مؤثر فى تحديد فاعلية الإدارة؟.

ويقول أن الثابت علمياً أن أهم عنصرين للسلوك الإدارى هما: الاهتمام بالعمل (Task- Oriented)، والاهتمام بالعلاقات مع الموظفين (Relations - Oriented). إلا أنه ميز بين أربعة أنماط أساسية للقادة:

(أ) القائد الذى يهتم كثيراً بالعمل، وأطلق عليه القائد المتفانى (أى المتفانى فى العمل) (Dedicated).

(ب) القائد الذى يهتم كثيراً بالعلاقات مع الأفراد، وأطلق عليه القائد المرتبط (على أساس إهتمامه الكبير بالأفراد) (Related).

(ج) القائد الذى يهتم كثيراً بالعمل وبالعلاقات مع الأفراد، وأطلق عليه

القائد المتكامل (على أساس التكامل من حيث الاهتمام بالعمل والاهتمام بالأفراد بشكل متساو) (Integrated).

(د) القائد الذى لا يهتم كثيراً بالعمل والعلاقات مع الأفراد، وأطلق عليه القائد المنعزل (على أساس أنه منعزل عن العمل وعن الأفراد) (Separated)^(١).

أن كل نمط من الأنماط الأربعة قد يكون أكثر فاعلية أو أقل فاعلية حسب ملائمته أو عدم ملائمته للموقف. فأى نمط منها مستخدماً فى مواقف ملائمة يكون أكثر فاعلية. ومستخدماً فى مواقف غير ملائمة يكون أقل فاعلية. ويخرج «ريدن» من هذا التحليل بنتيجة أساسية مؤداها: أن الفاعلية الإدارية للقائد الإدارى تنتج من ملائمة النمط القيادى للموقف الإدارى الذى يستخدم فيه^(٢).

٣- المدخل التوفيقى (النظرية التفاعلية):

يقوم هذا المدخل أساساً على الجمع بين النظريتين (نظرية السمات، ونظرية الموقف)، ومحاولة التوفيق بينهما من خلال النظر للقيادة على أنها عملية تفاعل إجتماعى، وإنه لا يكفى للنجاح فى القيادة التفاعل بين سمات القائد الشخصية ومتطلبات الموقف، وإنما يلزم أيضاً التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادى الكلى ولا سيما ما تعلق منها بالمجموعة العاملة.

ومن أهم النظريات التى ظهرت فى إطار المدخل التوفيقى «النظرية التفاعلية» التى سنعرض لتوضيح مفهومها، وتحليل أهم الاتجاهات لأثارها

(1) Ibid, pp: 11,12.

(2) Ibid, pp: 13,14,39- 49.

ومدى جدواها في تحديد خصائص القيادة الإدارية. وسيكون ذلك في ثلاثة
مباحث: نخصص الأول: لمفهوم النظرية التفاعلية، والثاني: للإتجاهات المختلفة
لأنصارها، والثالث: لتقييمها.

مفهوم النظرية التفاعلية:

تعتبر القيادة - من وجهة نظر هذه النظرية - عملية تفاعل اجتماعي،
وتحدد خصائصها على أساس أبعاد ثلاثة هي: السمات الشخصية للقائد،
وعناصر الموقف، ومتطلبات وخصائص الجماعة المقودة. فهي تنظر للقيادة
بخصائصها من خلال عملية التفاعل الاجتماعي بين القائد ومرؤوسيه.
وتربط النجاح في القيادة بقدرة القائد على التفاعل مع مرؤوسيه وتحقيق
أهدافهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم.

نخلص مما سبق أن القائد الناجح - في مفهوم نظرية القيادة التفاعلية -
هو الذي يكون قادراً على التفاعل من المجموعة وأحداث التكامل في سلوك
أعضائها أو سلوك معظمها، أخذاً في اعتباره أسأل وقيم أفرادها.

تقييم النظرية التفاعلية:

يتضح من العرض السابق لمفهوم النظرية التفاعلية واتجاهات أنصارها، أنها
تقيم فهمها للقيادة على أساس التفاعل الاجتماعي بين القائد ومرؤوسيه،
كما أنها تربط النجاح في القيادة بمدى قدرة القائد على التفاعل مع
الجماعة العاملة في موقف معين.. وهي بهذا المفهوم حددت خصائص القيادة
على أساس أبعاد ثلاثة هي القائد، والموقف، والمرؤوسين:

ومن هنا فإن النظرية التفاعلية أسهمت إسهاماً إيجابياً في تحديد خصائص
القيادة الإدارية. ويظهر هذا الإسهام على الوجه الآتي:

أولاً: لم تنكر النظرية أهمية النظريتين السابقتين (السمات والموقف)، ولكنها حاولت الجمع بينهما لأنها ترى عدم كفاية كل واحدة منها وحدها كمعيار لتحديد خصائص القيادة الإدارية.

ثانياً: والنظرية التفاعلية تبدو واقعية في تحليلها لخصائص القيادة، إذ ترى أن نجاح القائد يرتبط من ناحية بمدى قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه وإشباع حاجاتهم، كما يرتبط - من ناحية أخرى - بمدى إدراك المرؤوسين بأنه أصح شخص للقيام بمطالب هذا الدور.

نخلص مما تقدم إلى أن النظرية التفاعلية أسهمت إسهاماً إيجابياً في تحديد خصائص القيادة الإدارية، وأن نتائج الدراسات السابقة تفسر لنا مدى صحة مفهوم النظرية في تحديد خصائص القيادة على أساس الأبعاد الثلاثة: القائد، والموقف، والمرؤوسين: وهذا يؤكد صحة الافتراضات التي تبناها رواد حركة العلاقات الإنسانية من أن العلاقات الإنسانية الإيجابية بين القائد وموظفيه تجعله أقدر على علاج مشكلاتهم وتمكنه من التعاون معهم لمواجهة مشاكل العمل، وتمكنه بالتالي من أداء دوره القيادي بنجاح.

إلا أنه على الرغم من المزايا السابقة للنظرية التفاعلية، ودورها الإيجابي في تحديد خصائص القيادة، إلا أن التطورات الحديثة التي تمت في مجال الإدارة أثبتت عدم كفاية النظريات الثلاث السابقة لتحديد خصائص القيادة، مما أدى إلى توجيه معظم الجهود في الفكر الإداري الحديث للبحث عن الخصائص اللازمة للقيادة القادرة على التلاؤم مع متطلبات الإدارة الحديثة، وتحقيق الفاعلية الإدارية.

٤ - مدخل المسار والهدف:

نظرية المسار والهدف لفعالية القيادة:

هذه النظرية قام بتطويرها روبرت هاوس (Robert House)، وقد أطلق على هذا المدخل مصطلح «نظرية المسار والهدف لفعالية القائد» إذ أن أسس هذه النظرية تقوم على أساس نظرية التوقع للدافعية، ويتعلق مصطلح المسار والهدف بالمصطلحات المعروفة لنظرية التوقع الخاصة بتوقعات الجهد والأداء، والأداء والمكافأة، وقوة جذب الفعل. وكما جاء على لسان هاوس عند وصفه للنظرية.

«تتضمن وظيفة الدافعية للقائد مضاعفة ما يتلقاه المرؤوسون نظير تحقيقهم لأهداف العمل، وتسهيل مهمة الوصول إلى هذه المكافآت بتوضيحها وإزالة الحواجز والمعوقات الموجودة في الطريق الموصل لها، وإتاحة المزيد من الغرض لاشباع الحاجات الذاتية في هذا الطريق».

لذلك ينظر إلى المهمة الرئيسية للقائد على أساس أنها تؤثر في مدركات التوقع وقوة جذب الفعل لدى المرؤوسين، أى إذا تمكن لقائد من مضاعفة مدركات قوة جذب الفعل وزيادة احتمالات التوقع، فسيستج عن ذلك مضاعفة الجهد ومستوى عال من الرضا والأداء من قبل المرؤوسين.

أنماط السلوك القيادى:

بالرغم من أن الأبحاث التى تمت حول نظرية المسار والهدف قد استفادت من الجانبين المتعلقين بالمبادأة والتنظيم والتعاطف مع الآخرين كتماذج لسلوك القائد، إلا أن الإطار الجديد يشتمل على أربعة جوانب:

١- السلوك الاجرائى: ويشمل تخطيط وتنظيم ومراقبة وتنسيق نشاطات المرؤوسين من قبل القائد. ويمثل ذلك الجانب التقليدى المعروف بالمبادأة والتنظيم من حيث إن القائد يتيح للمرؤوسين فرصة معرفة ما هو متوقع منهم.

٢- السلوك المساند: ويشمل مراعاة تقديم الدعم لحاجات المرؤوسين وإبداء الاهتمام برفاهيتهم ومصالحهم وإيجاد جو ودى ومرضى.

٣- سلوك المشاركة: ويتميز بالمشاركة فى المعلومات والتركيز على المشورة مع المرؤوسين والاستفادة من أفكارهم ومقترحاتهم فى الوصول إلى قرارات جماعية.

٤- السلوك الموجه نحو الانجاز: ويتميز بوضع أهداف تتحدى القدرات وتوقع أن يكون أداء المرؤوسين على مستوى عال والسعى المستمر لتحسين الأداء. عادة ما يطالب القائد بالأداء الجيد إلا أنه فى نفس الوقت يبدى ثقته فى قدرات مرؤوسيه على أداء العمل بصورة جيدة.

تشير العديد من الدراسات التى تمت حول نظرية المسار والهدف إلى أنه من الممكن أن تظهر هذه الأساليب الأربعة من قبل نفس القائد فى مواقف مختلفة. وتعارض هذه النتائج مع مفهوم فيدلر الخاص بأحادية أبعاد سلوك القائد وتشير إلى قدر من المرونة أكثر مما هو موجود فى النموذج الموقفى.

العوامل الموقفية فى نظرية المسار والهدف:

هناك عاملان فى نظرية المسار والهدف يعتبران عاملين موقفين لأنهما يلطفان العلاقة بين أسلوب القائد وسلوك المرؤوسين وهذان العاملان هما خصائص المرؤوسين وخصائص بيئة العمل. تفترض النظرية أن سلوك القائد

سيكون مقبولا لدى المرؤسين للحد الذى يجعلهم ينظرون إلى هذا السلوك كمصدر مباشر للرضا، أو على أساس أنه ضرورى كمصدر للرضا فى المستقبل.

أولاً: خصائص المرؤسين:

وهناك خصائص عديدة للمرؤسين تحدد هذا المفهوم جزئياً، منها:

١- القدرة: تتمثل إحدى الخصائص الرئيسية فى إدراك المرؤوس لقدراته الذاتية، فكلما كانت القدرة المدركة على إنجاز العمل بصورة فعالة كبيرة، قل احتمال قبول المرؤوس للتوجيه أو السلوك الاجرائى؛ إذ أن مثل هذا السلوك يعتبر غير ضرورى.

٢- مركز التحكم: وهو مدى اعتقاد العامل أنه يتحكم فيما يحدث له. ويطلق على الأشخاص الذى يعتقدون أنهم يتحكمون فى بيئتهم، ويؤمنون بأن ما يحدث لهم ناتج عن تصرفاتهم، مصطلح الجوانبيين (Internals)، فيما يسمى الأشخاص الذين يعتقدون بأنهم لا يتحكمون بما يحدث لهم وأن ما يحدث إنما يحدث بسبب الحظ أو القدر، أو التبريريون (Externals)، وتشير الأبحاث التى تمت حول المسار والهدف إلى أن الجوانبيين يرضون عن القائد المشارك، فيما يقنع التبريريون أكثر بالقائد الذى يتجه نحو إصدار التوجيهات.

٣- الحاجات والدوافع: قد تؤثر الحاجات التى تسيطر على المرؤوس فى سلوك القائد. فمن الممكن أن يقبل الأفراد ذو حاجات الأمن والسلامة مثلاً - الأسلوب الاجرائى للقائد، غير أن العاملين من ذوى الانتماء والتقدير قد يتفاعلون بصورة أكثر إيجابية مع القائد المعاون. إضافة إلى ذلك يحتمل أن تتأثر حاجات الاستقلال والمسئولية لدى الفرد بالقائد المشارك بضرورة إيجابية

أكثر من تأثيرها بقائد آخر يختلف أسلوبه القيادي عن ذلك الأسلوب.

ثانياً: خصائص بيئة العمل:

تتضمن خصائص بيئة العمل ثلاثة عوامل رئيسية هي:

١- مهام الرؤوسين: تتعلق إحدى أهم خصائص بيئة العمل بطبيعة مهام الفرد. وقد ركز الباحثون، بوجه عام، على ما إذا كانت المهام محددة ومعروفة أو غير واضحة ويكتنف متطلباتها الغموض، وافترضوا بأنه كلما كانت المهام غامضة، زاد احتمال قبول الرؤوس للقائد الموجه أو الاجرائي. أما بالنسبة للمهام المحددة والروتينية، فقد افترضت النظرية أن السلوك الاجرائي غير مناسب؛ لأن التوقعات والمدركات الواضحة قد تم بلوغها من قبل. ومن المحتمل أن يزيد سلوك القائد المعاون أو المشارك من درجة الرضا الخارجى للعامل الذى يؤدي مهام يمكن أن تشبع حاجاته الذاتية.

يمكننا أيضاً أن ننظر إلى تأثير المهام بدمج نظرية المسار والهدف مع ما تقدم حول تصميم الوظائف. ويوضح الشكل التالى العلاقات بين قوة حاجة التقدم ومدى الوظيفة (التنوع والاستقلالية والمعلومات المرتدة ووحدة الوظيفة)، وأنماط القيادة الفعالة. وثبت التطابق بين الفرد والوظيفة، إذ عندما تتطابق حاجات التقدم ونطاق الوظيفة (مثل قوة حاجات التقدم واتساع مدى الوظيفة) - كما عرضنا فى الفصل السادس - تكون هناك درجة عالية من التطابق، وعندما لا تتطابق هذه العناصر (مثل ضعف حاجات التقدم مع اتساع مدى الوظيفة) تضحل درجة التطابق كثيراً.

النمط القيادي وتأثيرات الأفراد والمهام

النمط القيادي وتأثيرات الأفراد والمهام

الموقف	قيمة الحاجة للتقدم	نطاق الوظيفة	درجة التناسب بين الفرد والوظيفة	النمط القيادي المقترح لتحقيق الفعالية
١	كبيرة	كثير	عالية	الأسلوب المشارك والأسلوب الوجه نحو الانجاز
٢	قليلة	كثير	منخفضة	الأسلوب التوجيهي
٣	كبيرة	محدود	منخفضة	الأسلوب المساعد
٤	قليلة	محدود	عالية	الأسلوب التوجيهي والمساعد

ولتوضيح هذه العلاقات، نأخذ الوضع الأول (أى قوة حاجات التقدم مع نطاق الوظيفة). لنفترض - على سبيل المثال - أن محاسباً شاباً قد طلب منه أن يعمل فى مشروع يتحدى قدراته لفترة السنة القادمة وحيث أن الوظيفة تناسب مستوى حاجة التقدم (لدى المحاسب)، فإن أفضل أسلوب قيادى للمشرف (عليه) هو الأسلوب الميسر، وغير الموجه (أى الأسلوب المشارك الموجه نحو الانجاز)، وبعبارة أخرى يتعين على القائد أن يقدم بعض التوجيه، على أن يكون التوافق بين الفرد والوظيفة هو عامل التأثير الرئيسى. أما الموقف الثانى، من جهة أخرى، فقد ينطبق على محاسب شاب آخر، كلف بالعمل فى مشروع معقدة لفترة عام، إلا أن حاجة التقدم لديه ضعيفة. وفى موقف كهذا، قد يحتاج المشرف أن يمارس قدراً أكبر من الاشراف (أسلوب توجيهي) ليتمكن مساعدة هذا الشخص طوال فترة المشروع.

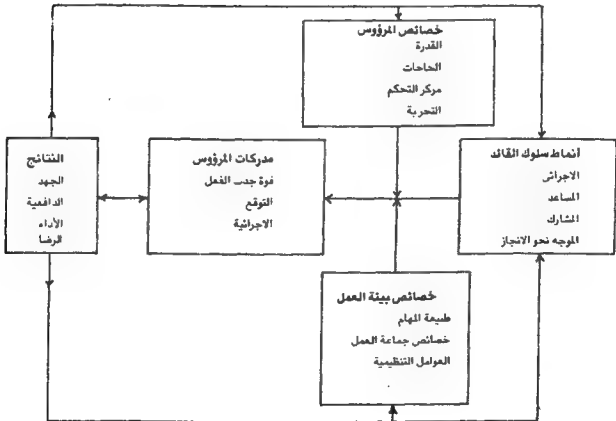
٢- جماعة العمل: قد تؤثر خصائص جماعات العمل أيضا على مدى قبول أسلوب قائد معين. ومن الطرق المستخدمة في دراسة العلاقة بين الأسلوب القيادي وسلوك جماعة العمل، إطار تطور الجماعة الذى تم عرضه فى الفصل الثامن. وبالرغم من احتمال تلاؤم أسلوب قيادى معين فى مرحلة معينة (مثل السلوك الاجرائى فى مرحلة التوجه)، إلا أن ذلك لا يعنى أن يهمل القائد أيا من عناصر أسلوبه القيادى الأخرى، لأنخذ على سبيل المثال جماعة من الصيارفة فى أحد البنوك، بلغت مرحلة حل المشكلات الداخلية فى مراحل تطورها. وهنا لا يلزم أن يركز الأسلوب القيادى لمدير الفرع إلى معالجة الصراع فقط عن طريق استخدام الأسلوب المشارك، بل وعلى توضيح العلاقات والتوقعات من خلال أسلوب إجرائى للقيادة.

٣- العوامل التنظيمية: يتعلق العامل الأخرى من عوامل بيئة العمل بمسائل مثل مدى يتحكم الأنظمة والاجراءات والسياسات فى أعمال الموظفين، والمواقف الصعبة، أو ظروف الضغط النفسى والمواقف ذات الدرجة العالية من الغموض. فبالنسبة مثلا لأعمال تخريم الكروت فى إدارة لمعالجة البيانات، حيث يتميز العمل بالوضوح بسبب استخدام الماكينات وإتباع مواصفات محددة ولوائح ومعايير مقرر، لن يؤدي السلوك الاجرائى إلى توضيح التوقعات، بل قد يؤدي إلى شعور بعدم الرضا لدى المرؤوسين. وكذلك فى جناح للجراحة فى أحد المستشفيات، حيث تؤدي الأعمال على عجل وتحت ضغوط شديدة، قد يكون السلوك الاجرائى ضروريا لانجاز العمل (أى إنقاذ حياة مصاب)، إلا أن السلوك المساعد سيؤدي إلى توفير الدعم الاجتماعى والرضا بالعلاقات بين الأفراد، وأخيرا، نجد فى بيئة عمل يكتنفها الكثير من الغموض، مثل إدارة مركز المراقبة لاحدى رحلات الفضاء

أن أسلوب المشرف على الرحلة يتجه في بداية الأمر نحو مشاركة المرؤوسين لكي يتوصل إلى الحلول الممكنة للمشكلات المتعلقة بالرحلة، إلا أن المدير سيتحول إلى الأسلوب الاجرائي عندما يتم اتخاذ القرار النهائي.

وبعرض الشكل التالي نظرية المسار والهدف لفعالية القيادة في اختصار.. ويشير الرسم إلى أن سلوك القائد الذي يتأثر بخصائص المرؤوسين وبيئة العمل، يؤثر في درجة إدراك قوة جذب الفعل والتوقعات التي يمكن أن تفضي إلى درجة عالية من الدافعية والرضا والأداء.

ملخص لنظرية المسار والهدف للقيادة



الفصل الثانى عشر
الاتصالات فى التنظيم
Communications

إن معظم مشكلاتنا اليوم - ليست في عالم الأشياء -
ولكن في عالم الأشخاص.

إن أكبر فشل للإنسان - كان وما يزال - هو عدم
القدرة على التعاون مع الآخرين وفهمه.

إنها مشكلة اتصال

مقدمة:

إن الاتصالات الفعالة هي حياة أى تنظيم، فبدون إتصالات جيدة يشعر الناس بأنهم وحيدون، ويمكن أن يساء فهم الإرشادات، أو لا يتم نقل معلومات هامة، كما يمكن أن تكثر الإشاعات، فالإتصالات عملية تساعد الناس على التماسك مع بعضهم البعض فى وحدة متكاملة.

وعلى الرغم من أن كل واحد يعترف بأهمية الاتصالات، إلا أنها أكثر المصادر التى تنتج عنها المشكلات فى التنظيم، نحن نميل عادة إلى أن نسلم بأمر الاتصالات كأنه شئ حتمى، ولذا لانعطيه الإهتمام الذى يستحقه، وقد قيل مرة أن أكبر عدو للاتصالات الفعالة هو الوهم والخداع، وهذا ربما يصف كيف أننا نورط أنفسنا أحياناً فى مشكلات، فنحن نفترض أننا نتفاهم مع الناس ولذا كثيراً ما لانأبه بالتأكيد من صحة ذلك التفاهم، أو أننا نفترض أن الناس يعرفون ماذا يجرى حولهم ولذا فإننا لانأبه بأن نعلمهم بما يجرى.

الحوار التالى جرى بين مدير (محمد على) ومروؤسه (جمالى حمدى):

محمد على: لقد أطلعت على المشروع الذى أكملته وأعتقد أنك ارتكبت بعض الأخطاء، ولا أظن أن الزبون سيكون مسروراً بذلك.

جمال حمدى: أ، أ.

محمد على: أرجع وصحح الأرقام الخاطئة بعد مراجعتها.

جمال حمدى: حسناً.

محمد على: أطلب مساعدة من قسم المشتريات إذا احتجت لذلك.

جمال حمدى: حسناً.

محمد على: هل هناك أسئلة؟

جمال حمدى: كلا.

محمد على: إذن، إذهب حالاً.

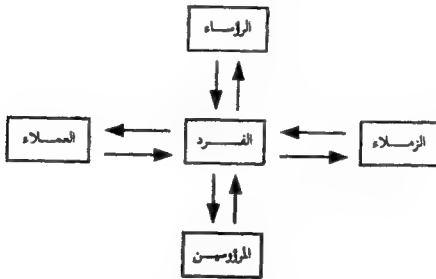
للموهلة الأولى يبدو أن هذا النوع من الاتصالات كان فعالاً، أى أن المدير أعطى لإرشادات المرؤوسه الذى أشار بأنه سينفذ ذلك، لكن هناك أموراً غامضة، فمثلاً نجد أن استجابات سعود العوين ربما تدل على نوع من الإنسحاب خوفاً من نقد مديره له، ربما لا يفهم سعود العوين المهمة ولكنه يخشى أن يطلب مساعدة من مديره، أو أن سعود العوين ربما يكون غاضباً لأنه لم يرد العمل الموكل إليه أصلاً، وبخض النظر عما هو صحيح هنا، نجد أن عملية الاتصالات أكثر تعقيداً من مجرد إعطاء إرشادات واضحة فقط.

لكى تكون فعالاً فى مجال الإتصال لايعنى فقط أن تفهم أهميتها، فعملية الاتصالات منذ إرسال الرسالة وحتى يتم فهمها أخيراً، معقدة وتتطلب الإنتباه من جميع المديرين والإداريين، من السهل نسبياً أن نشرح ونبين كيف يمكن تحقيق إتصالات فعالة، ولكن فى التحليل النهائى، ينبغى التدرب للحصول على هذه المهارة، وتعطى التمارين الموجودة فى هذا الفصل فرصة للقيام بتطبيقات عملية لهذه النظرية.

الاتصالات فى المنظمات:

الفرد فى التنظيم فى اتصالات دائمة مع غيره فى المنظمة، فهناك الاتصال بين الرؤساء والمرؤسين، والاتصال مع العملاء، والاتصال مع الزملاء. أن الاتصال عملية رئيسية ضرورة حيوية فى بناء علاقات إنسانية طيبة داخل المشروع حيث أثبتت التجارب أن عدالة الإدارة فى معاملة موظفيها وعمالها ليس كافياً فى

حد ذاته إذا لم يصحب ذلك شرح وافى وتفسير كامل لتوجيهاتها وتعليماتها وقراراتها ومبررات إتخاذها بما يقطع الطريق على مروجى الشائعات والأخبار الكاذبة التى تعكر صفو علاقات العمل داخل المشروع. ولا يخفى ما لذلك من اثار سيئة على معنوية العاملين وبالتالى على انتاجهم. ومن هنا قيل أن الانفصال مدعاة للقطيعة فى العلاقات ولانهيارها، أما الاتصال فهو محييا وداعمها. نظراً لأنه يعمل على توصيل المعلومات والبيانات بين وحدات المشروع مع تحقيق الفهم المتبادل لهذه المعلومات والبيانات بين طرفى الاتصال بمعنى أن يفهم المستقبل (أو المتصل به) تماماً ما يقصده المرسل (أو المتصل) وبهذا فقط يتم الاتصال بينهما.



الاتصالات فى المنظمة

مفهوم الاتصال:

الاتصال هو تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر، وذلك عن طريق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه. ورغم بساطة هذا التعريف فإنه يعطينا فكرة واضحة عن

عملية الاتصال بأنها تبادل للمعلومات بين المرسل والمرسل إليه. وهذه المعلومات قد تكون بيانات أو أفكاراً أو أى شئ آخر له علاقة بين المرسل والمرسل إليه.

إن الاتصال يمارسه الإنسان فى حياته يومياً بصفته سلوكياً إنسانياً عادياً يحدث بين فرد وآخر: بين الزوج والزوجة، بين الأب وابنه، بين الأخ وأخيه، بين المدير والموظف، بين العاملين فيما بينهم، بين رجال الإعلام ورجال الأعمال. كما أن هذا الاتصال يكون عادة حول موضوعات إنسانية وفنية، ووسائل متعددة، فهناك الاتصال الشخصى اللفظى، وهناك الرسائل، وهناك الاتصال غير اللفظى أو ما يعرف بـ «لغة الجسم» أو الإشارات.

تعريف الاتصال:

الاتصال باللغة العربية^(١): «اتصل إلى بنى فلان: انتمى واتسب، ... واتصل الشئ بالشئ: مطاوع وصله به ...».

وكلمة اتصال باللغة الإنجليزية Communication مشتقة من الكلمة اللاتينية Communare التى تعنى: جعل الشئ عاماً to make common أو تقاسم to share أو نقل to transmit. ويعنى ذلك أن لفظ الاتصال فى اللغة الإنجليزية يعنى مقاسمة المعنى وجعله عاماً بين شخصين أو مجموعة أو جماعات.

وتعرف جمعية الإدارة الأمريكية (AMA) الاتصال بأنه: «أى سلوك يؤدي إلى تبادل المعنى» (merrihue, 1960, p. 16) ويرى ميرييهو Merrihue أن الاتصال هو «أى سلوك مقصود من جانب المرسل ينقل المعنى المطلوب إلى المستقبل، ويؤدي إلى الاستجابة السلوك المطلوب منه».

أما كيت ديفز Davis. فيعرف الاتصال بأنه «عملية نقل المعلومات والتفاهم من شخص إلى آخر».

ويعتبر شيرى Cherry أن الاتصال هو: «السلوك اللفظى أو المكتوب الذى يستخدمه أحد الأطراف للتأثير فى الطرف الآخر».

ويركز بعض علماء النفس على العمليات العقلية والوجدانية والمعرفية والذهنية الموجودة فى عملية الاتصال. ومن هذه العمليات التقدير والحكم والتفسير والربط والتذكر، حيث يرى عالم النفس سكينر Skinner. أن الاتصال هو: «استخدام الكلمات والحركات وغيرها من الرموز لتبادل المعلومات» ويرى البعض أن الاتصال يعنى «انتقال المعلومات والآراء والمشاعر والاتجاهات وتبادلها بين العمال والإدارة وبين الإدارة والعمال. والاتصال المستمر يستهدف التفاهم والتوفيق بين أولئك وهؤلاء».

ونود أن نعرف الاتصال بأنه عملية سلوكية بين إنسان وآخر أو بين مجموعة من الأفراد وآخرين، تتضمن معلومات وأفكاراً وتستخدم عدة أساليب فى سبيل تحقيق أهداف مرغوبة.

عناصر الإتصال:

من خلال التعريفات التى تحدثنا فيها عن عملية الاتصال، يتضح أن هناك عناصر تتكون منها هذه العملية، وتمثل هذه العناصر فى: المرسل والرسالة والوسيلة المستخدمة والمستقبل (المرسل إليه). ويمكن توضيح هذه العناصر على النحو التالى:

١- المرسل: هو الشخص الذى يود - أو مجموعة الأشخاص الذين يودون - نقل الرسالة إلى طرف آخر، ولديه مجموعات من المعلومات والأفكار، وهو يتأثر بطريقة فهمه وتفسيره وحكمه على هذه الأفكار، وهذا ما يعرف (بالإدراك). كما أنه يتأثر فى ذلك بخبرته وخلفيته من المعلومات المتشابهة أو المكملة أو ذات

الصلة. ولاشك في أن أفكار ومعلومات المرسل تتأثر بالمكونات والخصائص الشخصية لديه، من حيث ميوله واهتماماته وقيمه وانفعالاته وحاجاته الشخصية، كما أنها تتأثر كذلك بتوقعاته وطموحاته وأهدافه، وهذا ينعكس بدوره على كيفية معالجته للأفكار التي تحملها وعملية تفسيره لها.

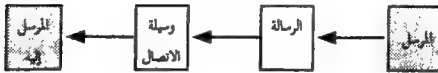
٢- الرسالة: وهي عبارة عن الرموز التي تحملها أفكار ومعلومات وآراء المرسل، وهي تأخذ عدة أشكال من الرموز، مثل: الكلمات والحركات والأصوات والحروف والأرقام والصور، والسكون وتعبيرات الوجه والجسم والملامسة والمصافحة والهمسات والصوت. ولاشك في أن الاختيار الحسن لصياغة الرسالة ورموزها من الأهمية بمكان لكل من المرسل والمرسل إليه. كما أن سوء الاختيار يقود إلى -- وبسبب -- مشكلات عديدة. وعلى المرسل أن يعرف أن صياغة الرموز قد يكون لها معان مختلفة باختلاف الأفراد. كما أن الرسالة تتضمن معاني خفية أو غامضة أو مترادفة أو متعارضة. وقد تكون هذه المعاني مقصودة من المرسل أو غير مقصودة.

٣- الوسيلة: تلعب وسيلة الاتصال بين المرسل والمرسل إليه دوراً بارزاً في فهم الرسالة المرسل، لذلك على المرسل أن ينتقى ويختار الوسيلة الأكثر تعبيراً وتأثيراً وفعالية في المرسل إليه (المستقبل). كما أن هناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال، فمنها الشفهية كالمقابلات الشخصية والاجتماعات واللجان والتليفون والمحادثات الشخصية والمؤتمرات والندوات. كما أن هناك الاتصالات المكتوبة كالخطابات والمذكرات والتقارير والمجلات والمنشورات، والدوريات والتلخيص والفاكس واللوائح وأدلة وإجراءات العمل. ويمكن النظر إلى وسائل الاتصال حسب رسميتها؛ فهناك الوسائل الرسمية وهناك الوسائل غير الرسمية. والوسائل الرسمية هي تلك الوسائل التي تستخدم في منظمات العمل ويعترف بها الهيكل

التنظيمى للمنظمة، مثل: التقارير والخطابات والأوامر والمنشورات. أما الاتصالات غير الرسمية فهي التى تمارس ولا يعترف بها الهيكل التنظيمى للمنظمة، مثل الأحاديث الودية وتبادل الطرائف والنكات وحفلات الشاي والمناقشات فى أثناء فترات الراحة. وجميع هذه الوسائل - سواء منها الرسمية أو غير الرسمية - ضرورية فى عمليات الاتصال الإنسانى فى منظمات العمل.

٤- المرسل إليه (المستقبل): وهو الشخص الذى يستقبل - أو الأشخاص الذين يستقبلون - الرسالة من المرسل، من خلال الحواس المختلفة، مثل: السمع والبصر والشم والذوق واللمس. ويتم تنظيم واختيار المعلومات وتفسيرها من قبل المستقبل، وعلى ضوء ذلك يعطى لها تفسيرات ومعانى ودلالات. ولاشك فى أن عملية الاستقبال للرسالة وتفسيرها من قبل المرسل رليه تتأثر هى الأخرى بشخصية المرسل إليه وأسلوب إدراكه ودوافعه وقدراته وأهدافه وحالته النفسية، وينعكس ذلك على تفسيره لمعانى الرسالة وتعامله معها. ويوضح الشكل (٢) نموذج عناصر الاتصال بشكلها المبسط.

عناصر الاتصال



أنماط الاتصال:

قام كل من بافلز وباريت Bavelas and Barrett وليفيت ببعض البحوث حول الاتصالات وأهميتها فى صنع القرارات. وكشفت هذه البحوث أن التنظيم اللامركزى أكثر فاعلية فى حل المشكلات المعقدة، كما أظهرت أنماط الاتصالات على النحو التالى:

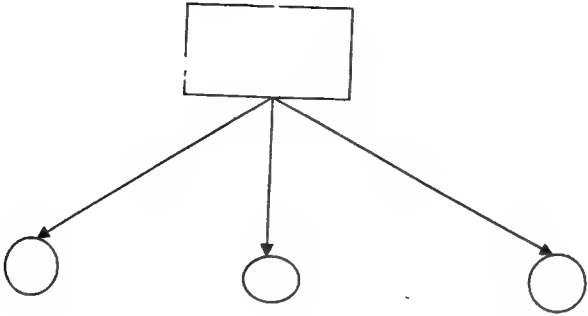
١- النمط الأول (شكل العجلة): وهذا النمط يتيح لمعضو واحد فى المحور (أو الرئيس أو المشرف) أن يتصل بأعضاء الجمعية الآخرين، ولا يستطيع أعضاء المجموعة فى هذا النمط الاتصال المباشر إلا بالرئيس؛ أى أن الاتصال يتم فيما بينهم عن طريقه فقط. واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز فى الرئيس أو المدير.

٢- النمط الثانى (شكل الدائرة): وهذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين؛ أى أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالاً مباشراً بشخصين آخرين، ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذين يتصل بهم اتصالاً مباشراً.

٣- النمط الثالث (شكل السلسلة): وفى هذا النمط يكون جميع الأعضاء فى خط واحد، حيث لا يستطيع أى منهم الاتصال المباشر بفرد آخر (أو بفردين) إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة. ويلاحظ أن الفرد الذى يقع فى وسط (متتصف) السلسلة يملك النفوذ والتأثير الأكثر فى منصبه الوسطى.

٤- النمط الرابع (شكل الكامل المتشابك): فى هذا النمط يتاح لكل أفراد التنظيم أو المنظمة (الجهاز) الاتصال المباشر بأى فرد فيها؛ بمعنى آخر إن الاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات، غير أن استخدام هذا النمط يؤدى إلى البطء فى عملية توصيل المعلومات، وإلى إمكانية زيادة التحريف فيها، وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة.

ويوضح الشكل (٣) أنماط شبكات الاتصال.



شبكات الاتصال:

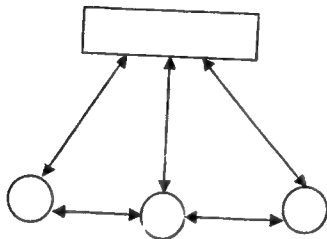
نقصد بشبكة الاتصال «الناحية التنظيمية المنظمة للعلاقات بين أفراد الجماعة الواحدة». وهناك أشكال متعددة من هذه الشبكات، أهمها ما يلي:

١ - شبكة الاتصالات الأنوقراطية.

اتصال أنوقراطية

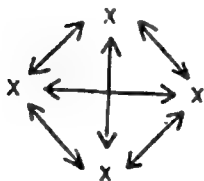
٢- شبكة اتصالات أنوقراطية نسبياً، ويمثلها الشكل التالي :

اتصالات أنوقراطية نسبياً



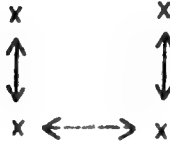
٣- شبكة اتصالات ديمقراطية، ويمثلها الشكل التالي :

شبكة اتصالات ديمقراطية



٤- شبكة اتصالات ديمقراطية نوعاً ما، ويمثلها الشكل التالي:

شبكة اتصالات ديمقراطية نوعاً ما



فاعلية شبكات الاتصال:

في مجال فعالية شبكات الاتصال قام كل من بافلاس وباريت Bavelas & Barratt (١٩٦١م) بدراسة حول الموضوع، وقد وجدوا أن هناك خمسة أهداف رئيسية، هي:

١- السرعة في إنجاز العمل.

٢- الدقة في إنجاز العمل.

٣- التنظيم الداخلي للجماعة.

٤- القيادة داخل الجماعة.

٥- الحالة المعنوية داخل الجماعة.

كما قام الباحثان بدراسة مدى النجاح والفشل في تحقيق الأهداف المشار إليها في ثلاث شبكات للاتصال، تتميز جميعها بوجود اتصالات ذات اتجاهين، إلا أنها اختلفت من حيث الشكل التنظيمي الداخلي، بحيث تدرج من شبكات

ديمقراطية إلى شبكات أقل ديمقراطية، وهي على النحو التالي:

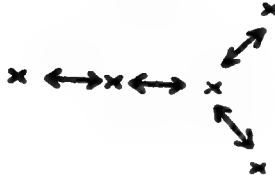
١- شبكة الاتصالات الأولى: وهي شبكة أكثر ديمقراطية، حيث يتيح لكل فرد فرصة التفاعل مع فردين آخرين داخل الجماعة، في نفس الوقت الذي تكون فيه هذه الجماعة منظمة في شكل دائرة؛ أي دون تحديد واضح لمن هو رئيسها. يوضح الشكل شبكة الاتصالات الأولى.

شبكة الاتصالات الأولى



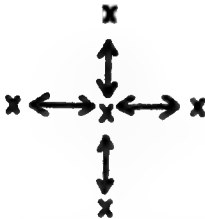
٢- شبكة الاتصالات الثانية: وهي شبكة أقل ديمقراطية، حيث يتيح لثلاثة أفراد الفرصة لكي يتفاعل كل منهم مع فردين آخرين، في حين يتيح الفرصة للباقين لكي يتفاعل كل منهم مع فرد واحد فقط. وفي نفس الوقت فإن الجماعة منظمة في شكل ثلاثة مستويات توضح من هو رئيس الجماعة. يوضح الشكل نموذج شبكة الاتصالات الثانية.

شبكة الاتصالات الثانية



٣- شبكة الاتصالات الثالثة: وتعتبر أقل الشبكات ديمقراطية، حيث تتيح لكل فرد فرصة التفاعل مع فرد واحد فقط داخل الجماعة، وفي نفس الوقت فإن الجماعة منظمة في شكل مستويين إداريين يوضحان من هو رئيسها. ويوضح الشكل التالي شبكة الاتصالات الثالثة.

شبكة الاتصالات الثالثة



أهم نتائج الشبكات الثلاث:

ولقاء نظرة على أهم نتائج هذه الشبكات الثلاث، وحد أعدد الأهداف المتعلقة بالدقة والسرعة والتنظيم الداخلي والقيادة كمؤشر للعمل الذي يجب إنجازها، والحالة المعنوية كمؤشر للشعور بالرضا داخل الجماعة، يمكن إجمال هذه النتائج في:

١- أن شبكات الاتصال الأنوقراطية تؤدي بشكل حتمي إلى الشعور بالاستياء. أما العمل فقد يكون مرضياً أو غير مرض، ويتوقف ذلك على المقدرة الفنية لرئيس الجماعة.

٢- أن شبكات الاتصال الديمقراطية تؤدي بشكل حتمي إلى الشعور بالرضا لدى الأفراد. أما من حيث إنجاز العمل فإن الأداء عادة ما يكون متوسطاً، وذلك نتيجة لمحاولة التقريب بين الآراء المتعارضة. ويوضح الشكل التالي أهم النتائج الإجمالية لشبكات الاتصال.

أهم نتائج شبكات الاتصال

الأمم	شبكة الاتصالات الأولى	شبكة الاتصالات الثانية	شبكة الاتصالات الثالثة
السرعة	بطيئة	عالية	عالية
الدقة	قليلة	جيدة	جيدة
التنظيم الداخلي	لا يوجد شكل مستقر	يوجد شكل مستقر وتبلور ببطء	يوجد شكل مستقر وتبلور بسرعة
القيادة	لا توجد	ظاهرة	ظاهرة تماماً
الحالة المعنوية	عالية	منخفضة	منخفضة

المصدر: بافلاس وبارب، ١٩٥١م.

أنواع الاتصالات:

يمكن النظر إلى الاتصالات من حيث أبعادها الرئيسية كاتصالات هابطة وصاعدة وأفقية أو جانبية، كما أنه يمكن النظر إليها كاتصالات رسمية وغير رسمية، وسوف نلقى الضوء على كل نوع منها:

أولاً للاتصالات الرسمية

١ - الاتصالات الهابطة: وهي اتصالات تهدف إلى نقل المعلومات بخصوص العمل من المنظمة والمديرين إلى العاملين، وهي اتصالات من أعلى إلى أسفل. وتستخدم بكثرة من جانب الإدارة العليا، وتمثل في المعلومات كالقرارات الإدارية والتعليمات التي تنقل من الإدارة العليا إلى المرؤوسين، وهي تعتبر العمود الفقري لكل منظمة. ويوضح الشكل قنوات الاتصال وأثرها في الهياكل التنظيمية

٢ - الاتصالات الصاعدة: وتهدف إلى تصعيد المعلومات إلى أعلى، وتأتي مكملة للاتصالات الهابطة، حيث لا تتوفر للعاملين في جميع المستويات القدرة على استقبال المعلومات فقط، وإنما تتوفر لهم القدرة على تصعيدها إلى الأعلى. وتتضمن الاتصالات الصاعدة عملية إرسال كافة المعلومات المتعلقة بطريقة تنفيذ العمل والآراء والاتجاهات المختلفة عن كل ما يتصل بالأداء الجيد له، إلى أعلى. وهي تساعد بحق الإدارة على التأكد من أن المعلومات قد تم إيصالها للعاملين أولاً، وأنه تم فهمها واستيعابها ثانياً، وأنها قد استطاعت تحريك سلوكهم في الاتجاه المرغوب فيه ثالثاً. كما أنها تعطي الإدارة صورة واضحة عن درجة شعور العاملين بالرضا أو عدم الرضاء.

٣ - الاتصالات الأفقية أو الجانبية: وتعنى لإرسال المعلومات واستيعابها بين المستويات الإدارية المختلفة، مثل: الإدارات والأقسام والأفراد ذات المستويات المتشابهة. وتعتبر الاتصالات الأفقية ضرورة لإحداث التنسيق المطلوب والتناغم والانسجام بين الإدارات والأقسام. ويوضح الشكل الاتصالات الهابطة والاتصالات الصاعدة والاتصالات الأفقية أو الجانبية

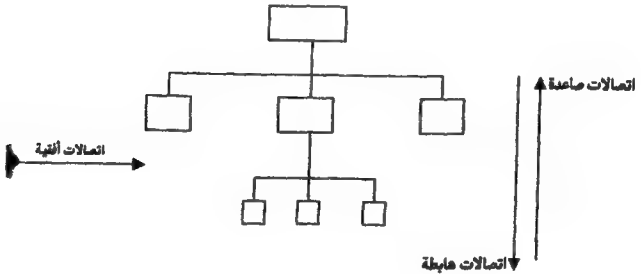
ثانياً: الاتصالات غير الرسمية:

إن الاتصالات في منظمات العمل لا تقتصر على الاتصالات الرسمية فقط، فهناك الاتصالات غير الرسمية، وتعني بها ذلك النوع من الاتصال الذي لا يخضع لقواعد وإجراءات مثبتة مكتوبة ورسمية، كما هو الحال في الاتصالات الرسمية. والاتصالات غير الرسمية تتم بين مستويات مختلفة داخل المنظمة متخطية خطوط السلطة الرسمية. وهذه الاتصالات - سواء كانت داخل المنظمة أو خارجها - تعبر عن رغبة الأفراد في عدم الانعزال بعضهم في بعض، وذلك بهدف إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية.

طرق ووسائل الاتصالات:

للاتصالات عدة طرق، منها الطرق المكتوبة، ومنها الطرق الشفهية.

الاتصالات الإدارية الهابطة والصاعدة والأفقية



أ- طرق الاتصال المكتوبة:

تتمثل هذه الطرق فى:

- ١- الأوامر والتعليمات، كالخطابات الداخلية والخارجية والمذكرات والنشرات أو الكتب الدورية.
- ٢- الرسائل الخاصة: مثل الخطابات والرسائل الخاصة بالعاملين.
- ٣- بيان الأجر وهو أسلوب متبع فى بعض المنظمات.
- ٤- مجلة أو جريدة العامل: وهى تشتمل على أخبار المنظمة ومايجد فيها.
- ٥- مرجع أو دليل العاملين: وفيه توضيح لأهمية العمل ودور الفرد فى المنظمة ومعلومات عن المنظمة وأهدافها وأنظمتها وسياساتها ونحو ذلك.
- ٦- الأدلة: وهى نظام متكامل لتعليمات مكتوبة طويلة الأجل، وقد يكون شكلها ثابتاً، أو قد يكون قابلاً للتعديل والتطوير، وهى تشبه اللوائح.
- ٧- دليل الجمهور أو المستفيد: وفيه معلومات وافية تفيد الجمهور أو المراجعين والمستفيدين.
- ٨- التقارير: مثل تقارير التخطيط والرقابة والأخبار.
- ٩- لوحة الإعلانات: وتستخدم لنقل المعلومات والتعليمات للعاملين.
- ١٠- صندوق الاقتراحات: وهو عبارة عن صندوق توضع فيه المقترحات من داخل المنظمة أو من خارجها.

ب- طرق الاتصال الشفهية:

تمثل هذه الطرق الجزء الأكبر فى عملية الاتصالات الإدارية، وتمثل فى

الوسائل والطرق التالية:

- ١- إصدار الأوامر والتعليمات.
 - ٢- المقابلات، مثل: مقابلة التوظيف، مقابلة التدريب، مقابلة الترقية، مقابلة النظر فى الشكاوى، مقابلة الإجراءات التأديبية، مقابلة تحليل الوظائف، مقابلة تدنى الخدمة.
 - ٣- نظام الاستشارات للعاملين (كحل المشكلات ونحوها).
 - ٤- الاجتماعات اليومية أو الأسبوعية أو الشهرية أو السنوية.
 - ٥- البرامج التدريبية: وهى زيادة معلومات ومهارات العاملين وتطوير مستوياتهم المختلفة.
 - ٦- المؤتمرات.
 - ٧- الندوات.
 - ٨- الإيضاح والمراجعة (مراجعة وإيضاح الأداء لبعض أقسام الإدارة أو المنظمة).
 - ٩- اللجان، سواء داخل المنظمة أو خارجها.
 - ١٠- الحلقات والزيارات: مثل لقاءات الرئيس بالمرؤوسين لحل المشكلات أو مراجعة الأداء أو التعرف على المعلومات المرتدة.
- وسائل الاتصال غير اللفظي:

يلعب الاتصال غير اللفظى دوراً يارزاً فى تعزيز الاتصال اللفظى. وتمثل هذا النوع من الاتصال فى حركات الجسم أو ما يعرف بـ لغة الجسم. ومن خلال لغة الجسم يتم نقل المعانى بواسطة حركات وتعبيرات الوجه والإيماءات والانحناءات ووضع الجسم وحركات اليدين، واللمس، وشكل ومظهر الجسم.

معوقات فعالية الاتصال:

لكى يتسنى لجهود الاتصال أن تثمر وتحقق أهدافها يجب أن تمهد لها الإدارة كافة التيسيرات أو التسهيلات التنظيمية التى من شأنها تحقيق فاعلية هذا الاتصال، الأمر الذى يتوقف على درجة خلو عملية الاتصال ذاتها من المعوقات أبى الصعوبات والعراقيل التى تؤثر على فاعليته نتيجة تحريف وتشويه المعلومات المنقولة، أو الحد من تأثيرها الإيجابى فى مجالات استخدامها، أو إقامة الحواجز والسدود فى مسار عملها أو تفويت الفرصة على أطرافها من إنجازها على الوجه الأكمل.

وتشكل المعوقات المذكورة أكبر وأهم مشكلة للإدارة الحديثة نظراً لأهمية الاتصال فى العمل الإدارى، ويمكن أن تظهر هذه المعوقات فى أية خطوة من خطوات الاتصال وهى بدايتها وإرسالها واستقبالها على النحو التالى:

قد يشغل هؤلاء الذين يملكون المعلومات من يلبسها إلى الآخرين الذى يحتاجون إليها، كما قد يكون مستقبلوا هذه المعلومات غير مستعدين (أو قادرين) على الاستفادة منها.

ومن دراسة أجريت على ما يزيد على ٧٥٠ من العاملين فى الشركات الأمريكية أمكن تحديد أهم معوقات عملية الاتصال وحصرها فى أنواع ثلاث هى:

- ١ - معوقات نتيجة الاختلافات الفردية بين هؤلاء العاملين.
- ٢ - معوقات مصدرها طبيعة التنظيم وأساليب العمل فى المشروع.
- ٣ - معوقات بسبب نقص الامكانيات والتسهيلات لعملية الاتصال.

وفيما يلي شرح موجز لكل منها:

أولاً: معوقات الاختلافات الفردية:

لاشك أن العاملين كبشر يختلفون في حاجاتهم ورغباتهم واتجاهاتهم وعقائدهم وتقاليدهم وعاداتهم ووجهات نظرهم واهتماماتهم وطموحهم ومشاكلهم .. إلخ، ونتيجة لذلك يتفاوت بالتالي إدراكهم ووزنهم للأمور بطرق متباينة تتوأكب وتتوافق مع آرائهم وميولهم واتجاهاتهم.

ومن ثم يتوقف تفسير الفرد وفهمه لمضمون الاتصال على طريقة وأسلوب تفكيره وعلى حالته المزاجية والنفسية والمنوية وعلى توازنه الاجتماعي. فإذا ما أبلغ المشرف مثلاً أحد مرؤوسيه باحتمال حدوث تغييرات في القسم، فإن معنى هذه المعلومات بالنسبة للمرؤوس سيختلف باختلاف حاجاته ونوع إدراكه للمواقف من حوله في جو العمل فقد يفهم من تلك العبارة أمرين هما:

(أ) قرب حدوث ترقيات وأنه مرشح للترقية.

(ب) عدم رضا رئيسه عن عمله واحتمال نقله إلى عمل آخر وبجانب اختلاف درجة الفهم نتيجة لاختلاف مستوى الإدراك والتصور بين العاملين فقد يحدث سوء الفهم بسبب تفاوتهم في أنواع الدوافع التي تضبط وتحكم سلوكهم وتصرفاتهم، فهناك ولاشك فرق بين الشعور بالخوف من فقد العمل وعدم الاطمئنان إلى استقراره وبين الشعور بالاطمئنان والثقة.

علاوة على أن الكلمة الواحدة في مضمون الاتصال يمكن أن تعنى أشياء شتى وأشكالاً مختلفة من المعاني والدلالات بالنسبة للعاملين، الأمر الذي يترتب عليه العديد من التفسيرات والتصورات للأحداث الجارية والمواقف المقبلة وفقاً لاختلافاتهم الفردية وتنوعاتهم الخلقية والطبيعية.

ومن ثم يتعذر تحقيق التوافق التام فى الآراء والأفكار أو وحدة العمل والجهد مما يعوق عملية تحقيق الأهداف. كذلك يعتبر من مصادر سوء فهم مضمون الاتصالات وعدم فاعليتها الاختلاف والتنوع فى المستويات الإدارية بين العاملين. فالعاملون على مستوى إدارى واحد يجدون فرصة الاتصال والتفاهم بينهم أيسر وأسرع وأوضح منها مع عاملين آخرين على مستويات إدارية أخرى، ومن هنا يجب ضمناً لوجه الاتصال وفاعليته العمل على توفر درجة من الثقة المتبادلة بين العاملين على المستويات الإدارية المختلفة أو بين أطراف الاتصال المختلفة.

وهناك حقيقة أساسية عن عمليات الاتصالات وهى أن كمية المعلومات المرسله من المستويات العليا فى المشروع تتضاءل كلما انتقلنا إلى المستويات الدنيا نتيجة قيام كل مستوى بحجب جانب من تلك المعلومات التى تتعارض ومصالحه، وكذلك الحال بالنسبة لما يصدر من معلومات من المستويات. ونتيجة لهذه الحقيقة ولازدواج عملية الاتصال تلك يمكن تلخيص المواقف فيما يلى:

(أ) افتقار الإدارة العليا إلى المعلومات الكافية والسليمة عن اتجاهات العاملين ومشاكل العمل مما يفقدها القدرة الكاملة على التخطيط والرقابة.

(ب) افتقار الإدارة الإشرافية الدنيا إلى المعلومات الصحيحة والكاملة عن أهدافها وسياسات ونوايا الإدارة العليا، مما يقلل من فاعلية جهودها.

ثانياً: معوقات طبيعة التنظيم وأساليب العمل:

تختلف التنظيمات الداخلية وأساليب العمل فى المشروعات الاقتصادية باختلاف أهداف هذه المشروعات وسياساتها وخططها وطبيعة عملها وأحجامها وإمكاناتها المادية والبشرية واتجاهات وكفاءات مستوياتها الإدارية، وحالة العاملين فيها.

ومن أهم الاختلافات التنظيمية والإدارية والبشرية ما يلي:

(أ) مركزية ولا مركزية التنظيم:

من حيث المركزية تحصر بعض المشروعات على حصر حق اتخاذ القرارات في فئة محدودة من الإداريين (مركزية)، بينما يعتمد البعض الآخر على توسيع قاعدة من يحملون الحق المذكور (لامركزية) أي توزيع سلطة اتخاذ القرار على مراكز التنفيذ.

على أنه لكل من المركزية واللامركزية أثر على عمليات الاتصال. ففي التنظيم المركزي يتعين على العاملين الرجوع إلى فرد معين عند اتخاذ القرار. الذي يجب أن يتوفر لديه القدر الكافي من المعلومات الصحيحة عن مراكز التنفيذ المختلفة مما يعرقل سرعة اتخاذ هذا القرار ويحد من فعاليته ومن ثم تتعسر عمليات الاتصال.

بينما في التنظيم اللامركزي تيسر عملية الاتصالات نظراً لحصول الشخص المسئول على البيانات اللازمة عن عمله المحدود ومن عدد محدود من رؤوسه كما تزيد فاعلية تلك العملية.

(ب) عدد المستويات الإدارية داخل التنظيم:

فإذا زاد العدد فإن المعلومات الصاعدة من مراكز التنفيذ إلى الإدارة العليا، أو التعليمات والقرارات الهابطة من هذه الإدارات إلى المستويات الأدنى تتعرض للعديد من عمليات التفسير والتأويل والحذف والإضافة المتعددة في مضمونها مما فقده الكثير من حقيقة معناه ويضعف من تأثيره ويحد من فاعلية الاتصال بوجه عام.

أما إذا قل عدد المستويات الإدارية داخل التنظيم التي تمر بها المعلومات فإن

هذه المعلومات تنجو إلى حد كبير من أضرار تلك المخاطر علاوة على حصر عمليات الاتصال فى عدد محدود من العاملين مما يزيد من فرص التفاهم المتبادل ويرفع بالتالى من كفاءة وفعالية الاتصال.

(ج) تجانس جماعات العاملين:

إن فاعلية الاتصالات فى نقل المعلومات هبوطاً وصعوداً وأفقياً تزداد بزيادة مدى ما يتوفر من تجانس بين العاملين داخل التنظيم الذى يشكلون أطراف الاتصال. والمقصود هنا مدى التوافق فى درجة الثقافة والمستوى الاقتصادى والاجتماعى لهؤلاء العاملين، وهو ما يجب أن يأخذه المنظّمون والإداريون فى اعتبارهم عند إنشاء وإقامة جهاز الاتصال فى المشروع.

وتتمثل هذه المحوقات بإيجاز فى عدم وضوح الأهداف وفى ضعف السياسات وفى نقص التخطيط، وفى ركاسة وتخلخل التنظيم داخل المشروع، وفى بطء وعدم صحة التعليمات وفى عدم مراعاة الأصول العلمية فى إعداد جهاز الاتصال الفعال. وهذه كلها تشكل أولاً وأخيراً مسؤوليات الإدارة.

مبادئ الاتصال الجيد:

يعتبر الاتصال عنصراً أساسياً يتخلل جميع العمليات الإدارية وهو فى الوقت نفسه يعتبر فناً يشكله كل إدارى بطريقته الخاصة وسيبقى الاتصال لوناً فنياً شخصياً يتصف بالذاتية الواضحة. ورغم هذا توجد مبادئ رئيسية للاتصال الجيد يصلح تطبيقها فى جميع الأحوال وبالنسبة لجميع الأشخاص. هذه المبادئ هى الرصايا العشرة للاتصال الجيد كما وصفتها جمعية إدارة الأعمال الأمريكية AMA وهى:

١- التخطيط الجيد للاتصالات:

فكلما حللنا المشكلة أو الفكرة المطلوب نقلها تحليلاً كافياً كلما زاد وضوحاً وهذه هي الخطوة الأولى نحو الاتصال وغالباً ما يرجع فشل الاتصالات الإدارية إلى عدم كفاية التخطيط وعدم الأخذ في الحسبان أهداف واتجاهات من سيتأثرون بعملية الاتصال.

٢- تحديد الهدف الحقيقي من الاتصالات:

ذلك بأن تسأل نفسك قبل الاتصال ما الذى تبغى تحقيقه فإذا حددت هدفك النهائى يتعين عليك استخدام اللغة واللهجة المناسبة والمدخل الملائم لتحقيق هدفك المحدد. ولا تحاول تحقيق أكثر من اللازم من كل عملية اتصال حيث أنه كلما قلت الأهداف كلما تركزت عملية الاتصال وزادت احتمالات النجاح.

٣- التعرف على الظروف الطبيعية المحيطة بالاتصالات:

فهناك عوامل أخرى كثيرة تؤثر فى عملية الاتصال ويجب على الإدارى الناجح أن يكون حساساً للظروف التى يتم خلالها الاتصال.

٤- استشارة الآخرين فى تخطيط الاتصال:

يلزم غالباً محاولة الحصول على مساهمة الآخرين فى تخطيط الاتصال أو فى الكشف عن الحقائق التى يركز عليها، فمثل هذه الاستشارة قد تجعل اتصالاتك أكثر فاعلية وموضوعية.

٥- الاهتمام بنبرات الصوت خلال الاتصال:

نبرات صوتك والتعبيرات التى ترسم على وجهك ولوضع عقلك لاستجابة الآخرين لكل هذه العوامل آثار هامة على من تحاول الاتصال بهم.

٦- الاستفادة من الفرص المتاحة لنقل شئ له قيمة:

فإن مراعاة وجهة نظر وحاجات الشخص الآخر كثيراً ما تشجع هذا الشخص على الاستجابة لأفكارك وتقبل تعليماتك.

٧- متابعة الاتصالات:

قد تضعيح الجهود والاتصالات دون أن يتاح لنا معرفة مقدار نجاحنا في التمهير عن المعنى والغرض الحقيقي ، وما لم تتابع عملية الاتصال فلن يتيسر لك معرفة مدى هذا النجاح.

٨- النظرة المستقبلية في الاتصالات:

فكما بعد الاتصال لمقابلة احتياجات الظروف الحالية أو لايجب أيضاً أن يخطط الاتصال وفقاً للظروف السابقة لبقاء الترابط أمام من تتصل بهم.

٩- التواؤم بين الأفعال والاتصالات.

١٠- إجابة فن الاستماع.

بعض أنواع التعامل بين الأفراد

التعامل السلبي	التعامل الإيجابي
١- إحتكار المناقشة.	١- إتاحة فرصة النقاش للآخرين.
٢- الإعراض عن الإستماع للآخرين بمختلف الصور.	٢- الإصغاء باهتمام وتفهم الآخرين.
٣- اللامبالاة أو الشتمة في الغير أو القذف.	٣- المشاركة الوجدانية للغير.
٤- إظهار تعبيرات سلبية أو ساعرة.	٤- إظهار تعبيرات إيجابية على الوجه.
٥- إظهار إشارات وحركات الاستهجان وما يمثّلها.	٥- إظهار إشارات وحركات الموافقة.
٦- تحدى الآخرين.	٦- معاملة الآخرين بإخلاص.
٧- السخرية أو التقليل من شأن وآراء الغير.	٧- إظهار الإحترام لآراء الآخرين.
٨- تقديم إقتراحات سخيفة أو التشكيك في جدوى ما يقترح منها.	٨- تقديم إقتراحات بناءة.
٩- اللامبالاة بمشاعر الغير.	٩- إظهار تفهم مشاعر الغير.
١٠- تشويه آراء الآخرين.	١٠- التوفيق بين الآراء عند الضرورة.
١١- التحدث بسلبية وإستهجان زائدتين.	١١- التحدث بإيجابية واضحة.
١٢- التحدث بصورة ناقدة محرجة.	١٢- التحدث بصورة بناءة واضحة.
١٣- معاملة الآخرين باستعلاء.	١٣- معاملة الآخرين بنية واضحة.
١٤- المقاطعة بإندفاع.	١٤- تأخير ردود الأفعال الفورية.
١٥- حجب المعلومات عن الغير.	١٥- مشاركة المعلومات والآراء مع الغير.
١٦- المواجهة الهدامة التي تؤدي للتفرقة وإثارة الحزازات.	١٦- المواجهة البناءة.
١٧- قطع المناقشة وإثارة مواضيع جانبية.	١٧- الإستمرار في مناقشة أي موضوع.
١٨- إثارة تساؤلات مشككة ومحبطة.	١٨- إثارة التساؤلات الواضحة والمفيدة.
١٩- خداع الآخرين.	١٩- الإحتفاظ بثقة الآخرين ولاكتسابهم.
٢٠- التشكيك في الآخرين.	٢٠- الثقة في الآخرين.

التعامل الإيجابي	التعامل السلبي
٢١- الإهتمام بالالتزام بالوعد.	٢١- خلف الوعد ونسيانه أو تناسيه.
٢٢- الإستجابة المناسبة لطلبات الآخرين.	٢٢- الشكوك الدقة.
٢٣- المعاونة ولبدء المشورة بالصورة المناسبة.	٢٣- تصيد الأخطاء.
٢٤- المرونة فى النقاش.	٢٤- العناد والإصرار على وجهة نظر معينة بلا منطق.
٢٥- النقد البناء.	٢٥- الإعتراض الدائم.
٢٦- البشاشة.	٢٦- الهزل فى غير وقت أو باستمرار.

عادات الإتصال السلي

من خلال عملية الإتصال يلاحظ أننا نقضى وقتاً طويلاً فى عملية الإنصات، إلا أن نسبة كبيرة من البشر لا يتصفون بصفات الإنصات الجيد، ومن بين أسباب ذلك أنهم تتكون لديهم بعض العادات غير الطيبة التى تعوق عملية الإنصات الجيد لديهم، وتستمر معهم طوال حياتهم، إلا إذا أولوها العناية وحاولوا تغييرها بالتدريب الجاد، وفيما يلى قائمة تتضمن البعض من تلك العادات السيئة الخاطئة.

١- عدم الإهتمام وعدم التركيز بعناية:

يسمح البعض لأنفسهم بالتشتت والقيام بعمل أكثر من شئ فى الوقت الواحد (الإنصات والتحدث فى الهاتف) أو التفكير فى شئ آخر أثناء الإنصات، كذلك أحياناً ما تعتمد عدم الإنصات إلى بعض الأفراد.

٢- التظاهر بمظهر التصنت:

يتعمد البعض التظاهر بمظهر التصنت وهم يفكرون فى شىء آخر، مما يعطى الإنطباع لدى المتحدث أن المستقبل يفهم جيداً ما يقوله.

٣- الإستماع دون الإنصات:

أحياناً يستمع الشخص للبيانات الواردة والمقدمة له، ولكنه لا يتعمق فى مفهوم مضمونها أو دلالاتها والذي لا يتم بدون الإنصات المتعمق.

٤- الإنصات غير المكتمل:

أحياناً ما ينصت الشخص للحديث حتى الجزء الذى يهمه، ويريد التحدث بشأنه، ثم تتوقف عملية الإنصات عند هذا الحد، حيث يقوم فى عقله بتجريب ما سيقوله ويتنظر للفرصة الملائمة لإعلائته.

٥- المقاطعة:

لا ينتظر الفرد هنا لتلقى الرسالة كاملة وفهم المعنى الكلى، وإنما يتسرع بالتدخل (وأحياناً بعنف) ويقطع الحديث الدائر.

٦- سماع ما يريد الإنسان سماعه فقط:

هنا يستقبل الإنسان الرسائل بالشكل الذى يريد أن تصله بها، ويفرض إستقبال أى وسائل تتعارض مع رغباته ومفاهيمه.

٧- السلوك الدفاعى:

هنا يكون الفرد رآيه مسبقاً عما يتلقاه من بعض الأفراد نتيجة فكرته المسبقة من هؤلاء الأفراد، ودائماً يتوقع هجوم المتحدثين عليه وبالتالي يلجأ إلى ما يعرف بالسلوك الدفاعى.

٨- الإنصات حتى النقطة التي تزهل للإختلاف مع المتحدث:

البعض منا ينصت حتى اللحظة التي يستخلص فيها لنفسه النقاط التي يستطيع منها الإنطلاق مهاجماً للطرف الآخر.

والآن هل تستطيع تحديد أي من هذه العادات لديك.



١- ابدأ بالمديح والتقدير الأمين.

٢- نبه الناس لأخطائهم بطريق غير مباشر.

٣- تكلم عن أخطائهم أنت قبل نقد الشخص الآخر.

٤- سأل أسئلة بدلاً من إعطاء أوامر مباشرة.

٥- أعط الفرصة للشخص الآخر ليحفظ ماء وجهه.

٦- أمدح أدنى ت/حسين وقدر كل نواحي التحسين.

٧- دع للشخص الآخر مستوى أو سمعة طيبة يحاول أن يبلغها.

٨- شجع: أجمل الخطأ يبدو قابلاً للتصحيح.

٩- أجمل الشخص الآخر سعيداً لأنه ينفذ إقتراحك.

العوامل التي تؤثر في الاتصال

- مركز الفرد في التنظيم الهرمي
- الشخصية والإدراك
- القيادة
- شكل التنظيم
- الظروف البيئية التنظيمية
- تدفق المعلومات داخل التنظيم بشكل علني أو سري

الفصل الثالث عشر
تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي
للعاملين في المنشآت

١٩ مفهوم تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي:

تعددت المصطلحات أو المسميات التي لها علاقة بالموضوع، مثال ذلك: التنمية الوظيفية، التقدم الوظيفي، التطوير الوظيفي، التخطيط الوظيفي، المسار الوظيفي، التخطيط والتوجيه المهني، التخطيط المهني، إدارة التطوير الوظيفي، تخطيط المسار الوظيفي، ويركز كل مصطلح من هذه المصطلحات على ناحية معينة من النواحي التي لها علاقة بتخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي. وسوف نسردها بشكل مختصر أهم الترميمات المتداولة بين الباحثين وكتاب الإدارة.

يعرف (علاقى)^(١) التطوير الوظيفي بأنه الطريق الذي يسلكه الموظف، وتساعد الإدارة للوصول إلى مراكز وظيفية أفضل خلال حياته الوظيفية في المنشأة.

ويركز هول (Hall)^(٢) على تفسير الأفراد للتطوير الوظيفي، فيعرفه بأنه مجموعة متلاحقة من الاتجاهات والسلوك تربط مباشرة بتجارب الموظف. ونشاطاته الوظيفية خلال فترة حياته الوظيفية ويسير على منهجه أيضاً بوراك وسميث (Burack and Smith)^(٣) حيث يعتقدان أن التطوير الوظيفي هو عملية تحديد الفرد لأهدافه، احتياجاته، قيمه، وظائفه المفضلة، ومقدراته. أما إذا أخذت وجهة نظر إدارة المنشأة في الاعتبار، فإن هذين الكاتبين يعتقدان أن إدارة التطوير الوظيفي هي العملية يتم بموجبها الموازنة بين إعتبارات الفرد ورغباته في التقدم الوظيفي، وبين احتياجات المنشأة المستقبلية وفرصها في النمو^(٤). كذلك يصرف كاريل وآخرين (Carrell, Kuzmits, and Elbert)^(٥) إدارة التطوير الوظيفي بأنها عملية تصميم وتنفيذ الأهداف والخطط والاستراتيجيات من أجل لإرضاء رغبات القوى البشرية، وتحقيق طموحاتها في التقدم الوظيفي. أما عملية تخطيط المسار الوظيفي فيعرفها (ماهر)^(٦) بأنها إحدى وظائف إدارة

الموارد البشرية التي تعنى بإحداث توافق وتطابق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها، وذلك بفرض أساسي هو تحقيق أهداف المنشأة في الإنتاجية، وتحقيق أهداف الأفراد في الرضا عن العمل. ويرى (زكي)^(٧) أن موضوع تخطيط التطور الوظيفي له جانبين هما: التطور الوظيفي على مستوى الفرد ذاته حيث يخطط لحياته الوظيفية على ضوء قيمه وطموحاته وقدراته واتجاهاته، والتطور الوظيفي على مستوى المنشأة حيث تخطط تحركات العاملين بالمنشأة للمستويات الوظيفية المختلفة خلال فترة حياتهم الوظيفية.

ويعرف كيلك (Clueck)^(٨) التخطيط المهني بأنه الخطة التي يحاول الفرد من خلالها أن يحدد إمكانياته وقدراته الحالية في مهنة ما، وكيفية تمتيتها للعمل في مهنة أخرى مستقبلاً. أما التطور المهني فيعرفه باركهوس (Barkhous)^(٩) بأنه يشمل مجموعة من الوظائف المختلفة التي يستطيع الفرد أن يشغلها إنطلاقاً من أسفل السلم الوظيفي في المنظمة إلى القمة حتى الوصول إلى سن التقاعد.

ويفرق (رفاعي)^(١٠) بين مصطلح تنمية المسار الوظيفي وتخطيط المسار الوظيفي وبين إدارة المسار الوظيفي، حيث يعرف الأول بأنه عبارة عن تخطيط للمسار المهني للفرد، وتنفيذ تلك الخطط من خلال عمليات التعليم والتدريب والإلتحاق ببعض الوظائف وخبرات العمل. أما الثاني فيعرفه بأنه ذلك الجانب الذي يقع ضمن مسؤولية الفرد نفسه في تنمية المسار المهني، ويتضمن ما يخططه الفرد بنفسه لحياته الوظيفية، ويشمل تقييم الفرد لقدراته واهتماماته، للفرص الوظيفية المتاحة، صياغة الأهداف الحقيقية، وتخطيط الأنشطة التنموية المناسبة. أما إدارة المسار المهني، فهو يتعلق بصورة أساسية بالخطط والبرامج التي تضعها المنشأة لتنمية المسار المهني للعاملين فيها.

من ناحية أخرى يرى ريلات وموى (Rylatt and Moy)^(١١) أن التنمية

الوظيفية هي عبارة عن نظام يتكون من مجموعة الإجراءات التي تصمم بهدف ربط أهداف العاملين باحتياجات المنشأة من الموارد البشرية. وأخيراً يركز جورنر دج، ليباوتز، وشور (Gutteridge, Leibowitz, and Shore) (١٢) على ممارسات التخطيط وتطوير الوظيفي بالمنشآت، وتأثير التطورات التكنولوجية على هذا النشاط.

يتضح مما سبق تعدد المصطلحات التي تناولت موضوع البحث، ولكن بالرغم من ذلك فهناك إتفاق على أن تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي للعاملين يعنى الأنشطة المشتركة بين الموظف والإدارة لإعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة وتحديد المهارات المطلوبة من تعلم وتدريب وإرشاد للتوفيق بين أهداف الفرد والمنشأة في نفس الوقت. إن هذه العملية ليست سهلة كما يعتقد البعض، وليست مجرد رغبات وأمانى من جانب الموظف للوصول إلى مراكز تنظيمية محددة، بل لابد من بذل الجهد وتوافر القدرة من جانب الفرد، وتخطيط وتطوير من جانب الإدارة.

إن الفرد الراضى في العمل هو الذى يجد الطريق مفتوحاً أمامه دون عوائق لتحقيق رغباته وطموحاته، كما أن المنشأة الناجحة هي التي تتيح للعاملين فرصاً لأن يبرزوا مهاراتهم، ويخرجوا مكامن طاقاتهم في خدمة المنشأة وتحقيق أهدافها. إن عملية تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي للأفراد هي عملية مشتركة بين الموظف والإدارة قوامها إدراك الموظف لقدراته الشخصية وجوانب قوته وضعفه، وإدراك المنشأة لحاجتها لطاقات الموظف واستخدامها بما يحقق أهدافها في الوقت الحاضر والمستقبل.

٢) أهمية تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي:

تتضح أهمية تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي في أنه يسمى إلى تحقيق

الأهداف التي يسعى إليها العاملون والمنشأة في نفس الوقت، فإذا كان هدف العاملين هو النمو والاستقرار والرضا في العمل، فإن الإدارة تسعى إلى تحقيق أقصى إنتاجية. وسواء قام الموظف أو المنشأة بالمبادرة في هذا النشاط، فإن هناك أساس فكري منطقي لمضاعفة الجهود لتخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، ويفترض هذا الأساس النواحي التالية:

- من الأهمية للعاملين أن يخططوا ويطوروا مستقبلهم الوظيفي.
- أن تعلم مهارات التخطيط والتطوير الوظيفي هو جزء أساسي من التنمية الشاملة لإدارة الموارد البشرية في المنشأة.
- أن التعلم الذاتي واكتساب المعارف ذاتياً هو الأساس في النجاح الوظيفي.
- أن العاملين في حاجة دائمة إلى معلومات تتناسب مع ظروفهم ومراكزهم الوظيفية.
- أن العاملين في حاجة ماسة إلى تطوير قدرات ومهاراتهم نتيجة للتغيرات التكنولوجية الملاحقة وكذلك الضغوط الاقتصادية.
- بالإضافة إلى ذلك، هناك أسباب أخرى لاهتمام المنشأة بصفة خاصة بتخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي لكافة العاملين لديها، وسوف نسردها فيما يلي:
- إن إعداد خطط المسارات الوظيفية للعاملين ومساعدتهم على التنمية الوظيفية وفتح مجالات التطوير أمامهم سوف ينعكس على سمعة المنشأة خارجياً ويزيد من جاذبيتها في استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية من خارج المنشأة.
- إن المنشآت التي تلتقي شأنًا للاهتمام بالتخطيط والتطوير الوظيفي. ستواجه

مستقبلاً حالات من التكلس والاختناقات فى الهيكل التنظيمى والوظائف، وقد يؤدى هذا الوضع إلى الجمود الوظيفى فى معظم المستويات التنظيمية، وهذا سينعكس أثره على دافعية الأفراد وإنتاجيتهم فى العمل، وبالتالي على قدرة المنشأة على النمو والاستمرارية (Kertner and Kincki)(١٣).

- إن الاهتمام المتنامى من قبل إدارة المنشأة بتخطيط وتطوير المستقبل الوظيفى وإتاحة الفرص للتقدم سيؤدى إلى تكوين قوة عاملة منتجة وراغبة فى العمل، وكلما أدرك العاملون مدى الارتباط بين كفاءتهم وقدراتهم وبين الفرص الوظيفية المتاحة أمامهم كلما زاد ولائهم وإخلاصهم للمنشأة.

- إن التخطيط والتطوير الوظيفى يساعد العاملين أنفسهم على تنمية قدراتهم ومهاراتهم من أجل تحسين إنتاجيتهم، ويسد الفجوة بين قدرات الفرد ومتطلبات الوظيفية بسبب التغيرات التكنولوجية والفنية التى قد تؤثر على أساليب الأداء.

- تساعد برامج تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفى فى المنشأة على التعرف على الأفراد الذين تتوافر لديهم مهارات لتولى المراكز القيادية والمهنية، ومن ثم توجيههم إلى برامج التدريب والتنمية التى تمكنهم من الوصول إلى هذه المراكز القيادية (Dorio)(١٤).

- إن المنشأة التى تسعى إلى الاهتمام بالتخطيط والتطوير الوظيفى ستكون بلا شك أكثر جاذبية من تلك المنشآت التى لا تعطى أهمية لهذا الأمر، وستكون أكثر قدرة على الاحتفاظ بالقوى العاملة الطموحة ذات الكفاءة العالية.

- إن المنشآت التى تخطط لموظفيها مستقبليهم الوظيفى أو تشارك فيه لا توضح فقط لموظفيها توقعاتها من الأداء المطلوب منهم، وإنما تحدد لهم أيضاً معالم الطريق والخيارات والفرص المتاحة أمامهم فى المستقبل.

- إن وجود برامج لتخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي للعاملين يساعد على توفير الأسس التي يمكن الاعتماد عليها في تطوير مهارات الأفراد وجعلهم أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية مثال ذلك التغير في أساليب وطرق العمل والتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المتلاحقة.

- إن إحساس العاملين بأن المنشأة حريصة على تخطيط وتطوير مستقبلهم الوظيفي لإشباع طموحاتهم الوظيفية يجعلهم أكثر ارتباطاً بالمنشأة، ويحقق الاستقرار الوظيفي ويقلل من معدل دوران العمل.

- إن اهتمام المنشأة بوضع برامج لتخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي للعاملين يؤكد حرصها على إتاحة فرص وظيفية متساوية أمام كافة العاملين في المنشأة دون تفرقة، ويحقق هذا تكافؤ الفرص أمام العاملين.

- يرجع إهتمام المنشأة بتخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي للعاملين إلى ظروف عدم التأكد التي تواجهها هذه المنشآت نتيجة الظروف التنافسية الشديدة والمتغيرات المحلية والعالمية.

- زيادة إنتاجية العاملين إذا عملوا في الوظائف التي تتفق مع إهتماماتهم واستعداداتهم وتشبع رغباتهم وبالتالي تخفيض تكلفة العمالة بالمنشأة وزيادة قدرتها على المنافسة.

- يساعد على تأكد المنشأة من وجود مرشحين معدين إعداداً جيداً يمكنهم تولي مهام وواجبات الوظائف المرشحين لشغلها بسهولة، في حالة ترقية أو نقل أى موظف أو التقاعد أو الوفاة أو ترك الخدمة بالمنشأة.

- المساعدة في إيجار مسار وظيفي موضحاً به البدائل الوظيفية، وبصفة خاصة بالنسبة للوظائف الرئيسية وبانسجام تتوافق فيه قدرات وطموحات العاملين مع احتياجات المنشأة.

- حفز العاملين عن طريق إطلاعهم على الفرص الوظيفية المتاحة لهم فى المنشأة مستقبلاً.

- زيادة فعالية التدريب من خلال إيجاد الصلة بينه وبين رغبات الأفراد الوظيفية، وإساق ذلك مع خطة التوظيف بالمنشأة.

٣) مداخل تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي:

هناك دور لكل من المنشأة والعاملين فى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي فى المنشأة، فالفرد يخطط ويطور حياته الوظيفية على ضوء قيمه وطموحاته وقدراته وإنجازاته، والمنشأة تدير هذا النشاط، ويقع على عاتقها تخطيط تحركات العاملين وإعداد المسارات الوظيفية لهم، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم ولكن لا بد من وجود نوع من التوافق بين احتياجات الأفراد وطموحاتهم الوظيفية وبين احتياجات المنشأة الحالية والمستقبلية من خلال سياسات إدارة الموارد البشرية.

ولكن لا بد من التأكيد على أن تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي بهم الفرد كما بهم المنشأة، وكلاهما يسعى إلى التوافق مع الطرف الآخر. ويزداد الاهتمام من كل طرف إلى الدرجة التى يمكن معها القول أن هناك مديخلًا فرديًا ومديخلًا تنظيميًا لتخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي. وسوف نوضح فيما يلى الدور الذى يقوم به الفرد، وكذلك المنشأة فى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي.

أ- دور الفرد فى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي:

إن تحقيق الذات والإنجاز وتحقيق الطموحات هى رغبات تنطلق من الفرد ذاته، وتدفعه إلى مزيد من العمل، ولكن ليس كل فرد لديه الرغبة فى الإنجاز والطموح وإثبات الذات، فهناك من يفضل الاسترخاء والقبول بالواقع دون أن يجهد نفسه فى البحث والتطلع إلى موقع أفضل، كذلك الحال بالنسبة للعاملين فى المنشآت البعض منهم لا يجتهد فى طلب المناصب الأعلى، أو تنمية وتطوير

نفسه للتقدم إلى مركز أفضل مكتفياً بمشاهدة الآخرين وهم يصاعون من أجل الوصول إلى أهدافهم الوظيفية. ومن تأتي أهمية دور المنشآت الناجحة وهو أن تنزع الأول من سبائه وأن تحرك فيه الرغبة، وأن تساعد الثاني على تحقيق طموحاته ورغباته.

ولكن قبل أن تقوم المنشأة بهذا الدور تجاه العاملين، يجب على الفرد نفسه أن يبدأ باكتشاف نفسه وقدراته وطموحاته، ونواحي قوته وضعفه، أى بمعنى آخر يجب عليه أن يدير أولاً مستقبله الوظيفي، ثم بعد ذلك يطلب المساعدة من المنشأة وقد يكون هذا عمل رسمى للمديرين تجاه مرءوسيهـم.

يرى بيتش (Beach) (١٦) و (رفاعى) (١٧) أن تخطيط المسار الوظيفى للفرد وتنميته هو مسؤولية الفرد ذاته فى المقام الأول، حيث يجب على الفرد أن يقوم بالأنشطة التالية تجاه نفسه:

- تقويم الفرد لذاته، إن نقطة البداية فى تخطيط المسار الوظيفى أن يحاول الفرد فهم ذاته ومراجعة نفسه، والإجابة عن التساؤلات التالية: ما هى الامكانيات والقدرات والمهارات المتوافرة حالياً لديه؟ وما هى استعداداته وقيمه واهتماماته؟ وما هى نواحي القوة والضعف فيه؟ وما هى مجالات العمل التى يرغبها ويميل للعمل فيها؟ ويمكن الاستعانة فى الوصول إلى إجابات للتساؤلات السابقة من خلال بعض التدريبات المتوافرة فى الوقت الحاضر، أو من خلال الحصول على مشورة بعض الجهات المتخصصة أو من خلال المديرين أو الرؤساء فى المنشأة التى يعمل بها.

- تحديد الفرص الوظيفية المتاحة، وتتضمن هذه الخطوات قيام الفرد بدراسة الفرص الوظيفية المتاحة سواء فى داخل المنشأة التى يعمل بها حالياً، أو فى سوق العمل ككل. أما عن الفرص الوظيفية داخل المنشأة فإنه يمكن حصرها

من خلال ما تنشره المنشأة من معلومات عن الوظائف مثل دليل الشركة، الخرائط التنظيمية، المسارات الوظيفية، فرص الترقية والنقل في المستقبل. ويجب ملاحظة أن الفرص الوظيفية داخل المنشأة تتأثر بمجموعتين من العوامل هما: إتجاه النشاط الذى تصل فيه المنشأة وسياسات التوظيف المتبعة من إختيار وتعيين وتدريب وترقية وتقييم.

- تحديد الفرد لأهدافه الوظيفية، بعد أن يقوم الفرد بتقويم نواحي القوة والضعف فيه، وتقويم إهتماماته الفردية وقيمه الشخصية. وبعد أن يدرس الفرص الوظيفية داخل أو خارج المنشأة، فإنه يستطيع بعد ذلك أن يحدد بوضوح أهدافه الوظيفية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل. ويجب ملاحظة أن الأهداف التى تتضمن طموحات عالية تتضمن أيضاً بعض التحديات لإكتساب المهارات والمعارف التى تتلاءم مع تلك الطموحات، كما أن الأهداف التى يمكن تحقيقها هى الأهداف التى تتواءم مع قدرات الفرد وإمكانياته الحالية والمتوقعة.

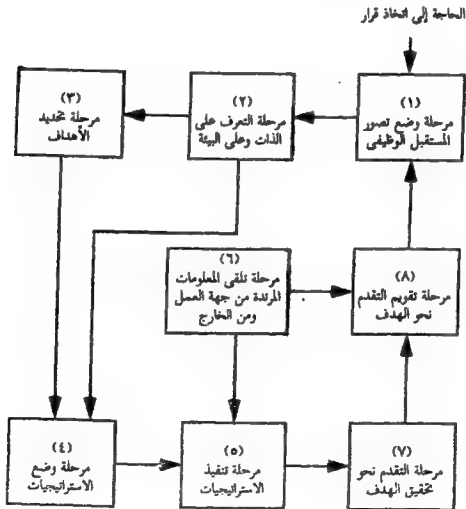
- إعداد الخطط المستقبلية، بعد أن يتم تحديد الأهداف الوظيفية يقوم الفرد بعد ذلك بإعداد الخطط التى يمكن أن تساعد فى تحقيق تلك الأهداف، ويمكن أن يبدأ الفرد بالخطط قصيرة الأجل، ويحدد دور التدريب على رأس العمل، وكذلك البرامج الرسمية فى تحقيق ذلك.

- تنفيذ الخطط، حتى يستطيع الفرد أن يحقق خططه المتعلقة بالأهداف الوظيفية فهو فى حاجة إلى مناخ تنظيمى معاون يشجع على التنمية الوظيفية، وينبغى على إدارة المنشأة أن تحت العاملين على تطوير وتنمية طموحاتهم الوظيفية، كما ينبغى عليها أن تدعم الأنشطة التى تساعد على تحقيق ذلك مثل وضع برامج للتدوير الوظيفى، وتوفير فرص التدريب داخل وخارج المنشأة، الأنشطة التثقيفية والتنمية الذاتية، وإحداث التعديلات الهيكلية التى تساعد على فتح مجالات الترقية أمام العاملين.

ويؤكد كريتير وكينكي (Kreitner and Kinicki) (١٨) على أن إدارة وتخطيط النمو الوظيفي للفرد عملية مستمرة تشمل جمع المعلومات حول تحديد تصور للمستقبل الوظيفي، والتعرف على الذات والبيئة المحيطة، وتحديد الأهداف، تنفيذ الأهداف، الحصول على معلومات مرتدة، ثم التقدم نحو تحقيق الهدف وأخيراً تقويم مدى تحقيق هذا الهدف. ويقترح الكاتبان النموذج الموضح في شكل رقم (١).

شكل رقم (١)

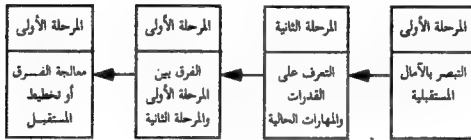
نموذج تخطيط وتطوير المسار الوظيفي (على مستوى الفرد)



من ناحية أخرى، يقترح (ماهر) (١٩٩١) نموذجاً آخر لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي الفردي، حيث يشتمل على أربعة مراحل هي: التبصر بالآمال المستقبلية، التعرف على القدرات والمهارات الحالية، الفرق بين المرحلتين السابقتين، معالجة الفرق أو تخطيط المستقبل، ويوضح شكل (٢) هذا النموذج:

شكل رقم (٢)

مراحل تخطيط وتطوير المسار الوظيفي

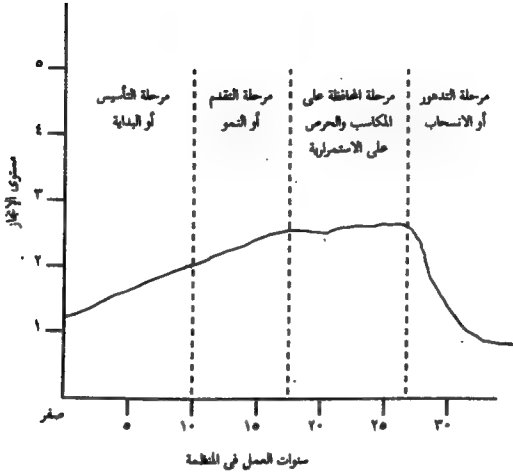


دورة الحياة الوظيفية للعاملين:

في سياق ما سبق ذكره بخصوص مراحل تخطيط وتطوير الفرد لمستقبله الوظيفي، لا تنتهي مشكلة المستقبل الوظيفي باختيار الفرد وظيفة معينة، حيث يمر الفرد فيما يسمى بدورة الحياة الوظيفية. تشبه هذه الفكرة ما يسمى بدورة السلعة في مجال التسويق. وتشتمل هذه الدورة على عدة مراحل حددها كل من ارثر وهول ولورنس (Arthur, Hall, and Lawrence) (٢٠٠٠) في أربعة مراحل يوضحها شكل رقم (٣).

شكل رقم (٣)

دورة الحياة الوظيفية للعاملين



ويتضح من الشكل السابق أن كل مرحلة من المراحل الأربعة تمثل نقطة تحول جديدة في حياة الفرد الوظيفية وعلاقتها باحتمالات مستويات الإنجاز وسوف نرد باختصار هذه المراحل الأربعة:

- مرحلة التأسيس أو البداية:

ويتم في هذه المرحلة البحث عن عمل والالتحاق به، والإحاطة بطبيعة العمل وظروفه، إختبار الفرد لواقع قدراته وإمكانياته من خلال الممارسة الفعلية للعمل،

وقد تواجه الفرد بعض الصعوبات، ويتناهب بعض القلق. وإذا وفق في العمل فإنه يستمر فيه ويحرص على الاستمرار فيه ويتناهب الاحساس بالإرتياح والرضا ولا بحث عن عمل آخر في حالة عدم التوفيق. ويحتاج الموظف لمن يقف إلى جانبه ويوجهه، ومن أجل ذلك فهو يتوقع أن يكون رئيسه في موقف الصديق والمستشار الذي يوجهه في هذه المرحلة.

- مرحلة التقدم:

يتركز اهتمام الموظف في هذه المرحلة على الإنجاز والاستقلالية، وتحقيق الذات، ولذلك تبدو الترقيات ذات مضمون، والحرية في إتخاذ القرارات أو المزيد من السلطات من أهم احتياجات وتوقعات الموظف في هذه المرحلة.

- مرحلة المحافظة على المكاسب والحرص على الاستمرارية:

في هذه المرحلة تتقلص توقعات الموظف عن ذي قبل، إذ أن ما بهم الموظف في هذه المرحلة هو الاحتفاظ بما حققه من مكاسب وليس الحصول على مزيد منها، وفي هذه المرحلة يكون الموظف قد وصل تقريباً إلى أقصى طموحاته، وتتجلى إبداعاته، حيث يكون قد أَرْضَى كل إشباعاته سواء المالية أو الاجتماعية أو النفسية، ولكن مع ذلك فإن الموظف يسعى في هذه المرحلة إلى التركيز على جلب الاحترام لنفسه والحصول عليه من الآخرين.

ويعتقد نير (Near) (٢١) أن هناك احتمال لظهور ما يسمى «بأزمة منتصف العمر» في هذه المرحلة، فحينما لا يتمكن الموظف من تحقيق إشباعاته من الوظيفة أو حينما يكون غير راضى عن وظيفته ومشواره الوظيفي يبدو قلقاً، وتراكم عليه الأزمات النفسية والصحية. وقد يكون من نتائج هذه الأزمة تدهور صحته وعدم رغبته في تحقيق تقدم آخر. وتبدأ إنتاجيته في الانخفاض، ويفقد من ثم تأييد رؤسائه، وهذا ما يضعف من مشكلاته، وينعكس مرة أخرى على أدائه.

- مرحلة التدهور أو الإنسحاب:

وهي مرحلة الاستعداد للتقاعد، ويخطط الموظف للاعتزال من الخدمة، ويكيف نفسه لقبول أدوار أقل أهمية، ويعد نفسه لأدوار أكثر فعالية في الأسرة وبين الأصدقاء والحياة الاجتماعية العامة مثل الانتماء إلى الجمعيات الخيرية أو الالتحاق ببعض النوادي الاجتماعية.

ويوضح الجدول رقم (١) هذه المراحل الأربعة بصورة أكثر تفصيلاً من حيث العمر والنشاطات والمتطلبات النفسية والحاجات الأساسية التي يسعى الموظف إلى إشباعها (Gibson, Ivancevich, and Donnely) (٢٢).

جدول رقم (١)

مراحل تكوين المسار الوظيفي وعلاقتها بالنشاطات الوظيفية والمتطلبات النفسية واحتياجات الموظف

المرحلة	مراحل المسار الوظيفي			
	مرحلة التأسيس من سن ١٨ - ٢٤	مرحلة التقدم من سن ٢٥ - ٣٩	مرحلة حفظ الكاسب من سن ٤٠ - ٥٤	مرحلة الانسحاب من ٥٥ -
الخصائص	الحصول على المزيد من المعرفة والمهارات في العمل. الاستعداد لقبول التوجيهات	الاعتماد على الذات في تطوير العمل وتحسين القدرات.	يقوم بتكوين جمل لى من المساعدين.	يشترك الآخرين تجاربه.
النشاطات الوظيفية	الاعتماد على الآخرين في الحصول على المنافع.	الاعتماد على الذات في الحصول على المنافع.	الاعتماد على الآخرين في إشباع الاحتياجات.	لعب أدوار خارج مكان العمل
المتطلبات النفسية	الأمن الوظيفي	الاعتماد على الذات	احترام النفس	تأكيد الذات

وينبغي القول هنا إلى أن هذه المراحل الأربعة لاتساوى فى عدد الـ .
كما أنها لاتتشابه فى جميع الوظائف أو الأشخاص. ويعود الاختلاف إلى تعدد
نوعية الوظائف ونوعية الأفراد فى المنشآت.

ب- دور المنشأة فى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفى للعاملين:

نأتى الآن إلى دور المنظمة الذى لايفصل عن دور الموظف فى تخطيط
وتطوير المستقبل الوظيفى ، وبالرغم من أنها مسؤولية مشتركة بين الطرفين ، إلا أن
هناك بعض المسؤوليات الخاصة بالمنظمة يحددها أبلىن (Apllin)^(٢٣) فيما يلى:

- توفير وظائف ديناميكية مسؤوليات متعددة ومتغيرة.

- توفير العديد من البرامج التدريبية لتأهيل وإعداد الفرد لوظائف أعلى فى السلم
الوظيفى.

- التقويم الدورى والمستمر لأداء الفرد للتعرف على إمكانية مدى قدرته على
النمو والتطور، ومدى قدرته على تحمل مسؤوليات أكبر فى العمل.

- التأييد والدعم المستمر للفرد لإحداث التغيير المطلوب والملائم فى النمط
السلوكى الذى يؤهله للتقدم للأمام فى المنشأة.

- تشجيع الفرد بحيث يتولد داخله الدافع لتنمية ذاته والتخطيط لتطوير مستقبله
الوظيفى.

ويؤكد شوارتز (Schwartz)^(٢٤) على أن أهم عامل أو عنصر فى تلك
المسؤولية المشتركة هو عامل التوافق والذى يشير إلى التوافق بين احتياجات الفرد
المهنية واحتياجات المنشأة. ويتم التوافق من خلال اعتراف المنظمة بواقع الأمر وهو
أن كل فرد يسمى من خلال تسمية ذاته إلى الحصول على وظائف أفضل
ومسؤوليات أكبر تفتح له الطريق للتقدم إلى الأمام وظيفياً. كما يتم التوافق بين
الطرفين استناداً إلى التوافق بين الموامل الشخصية الخاصة بالفرد مثل:

- المهارات والخبرة المختلفة.

- الإدراك الذاتى.

- النمط السلوكى.

وبين العوامل الخارجية الخاصة بالمنظمة مثل :

- خصائص ومتطلبات العمل.

- ترك مجال للمبادأة والتجديد.

- طبيعة الإشراف.

- نظام المرتبات والمكافآت.

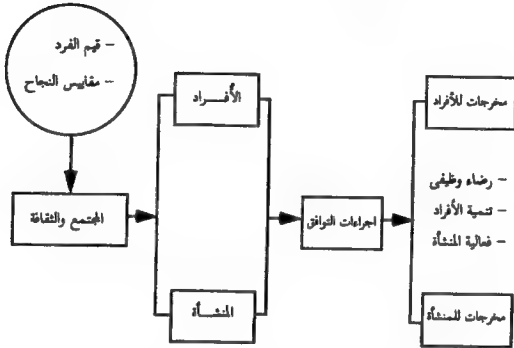
ويستمر الفرد فى العمل وفى التخطيط لتنمية ذاته وظيفياً إذا تم حدوث التوافق المطلوب وفى حالة عدم تحققه يبدأ الفرد فى البحث عن وظيفة أخرى فى منشأة أخرى. ولحدوث التوافق الأمثل يجب أن يتوافر تفاهم مشترك بين الطرفين - الفرد والمنظمة - على احتياجات كل منهما. وقد يعنى أحياناً عدم التوافق أن تفقد المنشأة جزء من الكفاءات المتوفرة والعاملة لديها والتى يمكن أن تكون أفضل ما تمتلك المنشأة. لذا يجب على المنشأة أن تسعى جاهدة إلى خلق وظائف وفرص عمل أفضل مهنية للعاملين بجانب مساعدتهم على امتلاك واكتساب الخبرات والقدرات اللازمة والملائمة لهذه الوظائف والفرص من خلال العديد من برامج التدريب والتنمية وكذلك من خلال إعادة النظر فيما يسمى بالمسار الوظيفى.

وقد أوضح كل من كاسيو وعواد (Cascio and AWad)(٢٥)

ضرورة التفاعل بين الأفراد والمنشأة عند القيام بأنشطة تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفى بما يحقق التوافق والتكامل بين أهداف الأفراد وأهداف المنشأة، ويتضح ذلك من الشكل التالى:

شكل رقم (٤)

التفاعل بين الأفراد والمنشأة والتوافق بين مخرجاتهم



والتساؤل الهام الذي يواجهنا عند تحديد دور المنشأة في التخطيط والتطوير
الوظيفي للعاملين هو: كيف تتعرف المنشأة على الكفاءات البشرية الطموحة
لتخطيط وتطور مستقبلهم الوظيفي؟

يجيب دريو (Dorio) (٢٦) عن هذا التساؤل، ويقدم بعض المقترحات أهمها
إعداد جلسات الإرشاد والتوجيه للعاملين. وتعقد هذه الجلسات داخل المنشأة بين
الموظفين ورؤسائهم، وأعضاء من إدارة الموارد البشرية، أو الاستعانة بمستشارين من
الخارج، إن الهدف من هذه اللقاءات هو اكتشاف المواهب والموظفين الناشطين
والطموحين في مستقبل أفضل. وتتم هذه الجلسات وفق الخطوات التالية:

- الخطوة الأولى: الأعداد، يقوم الأَظف، والموجه كل على حدة بتقويم

الفرص المتاحة للنمو الوظيفي في المنظمة استناداً على ما يتوفر من معلومات
عن:

- الفرص الوظيفية المتاحة في المنظمة حالياً ومستقبلاً.
- التطور التاريخي لأداء الموظف وأدائه في الوظيفة التي يشغلها حالياً.
- المهارات الوظيفية للموظف.
- مستواه التعليمي والبرامج التدريبية التي إلتحق بها.
- الصفات الشخصية مثل: القدرات الإدارية والتنظيمية، القدرة على الانجاز في الوقت المحدد، التعاون مع الآخرين.
- الأهداف والطموحات الوظيفية المستقبلية.
- الخطوة الثانية: المقارنة، يقوم الموظف والموجه مجتمعين بمقارنة المعلومات وتقويمها، ثم الوصول إلى اتفاق مشترك حول الخيارات المتاحة مستقبلاً.
- الخطوة الثالثة: التخطيط للتطوير الوظيفي، يضع الموجه مع الموظف خطة العمل التي يتم بموجبها إعداد الموظف لمساره الوظيفي الذي اختاره. وتشمل هذه الخطة الجوانب التالية:
- المهارات الجديدة التي يتطلب من الموظف اكتسابها.
- التعليم أو التدريب المطلوب إضافته إلى المستوى الحالي للموظف.
- المناصب الوظيفية التي يجب أن يشغلها الموظف قبل الوصول إلى الهدف الوظيفي المخطط له.
- الجدول الزمني التقريبي للوصول إلى الهدف.
- الخطوة الرابعة: التنفيذ، يقوم الموظف وبمساعدة المنشأة باتخاذ الخطوات التنفيذية التالية:

- الالتحاق ببرامج التدريب والتعليم التي تتوافق مع المسار الوظيفي الذي تم الاتفاق عليه.

- التدوير الوظيفي. أى الانتقال بين وظائف مختلفة بهدف التعرف على المزيد من المسؤوليات والمهام، تمهيداً للوصول للهدف، فمثلاً إذا كان الهدف هو الوصول إلى وظيفة مدير عام مصنع فإن الموظف لابد وأن يعمل لبعض الوقت فى كل من إدارات، الإنتاج، والتسويق.

- إضافة مسؤوليات جديدة إلى وظيفته الحالية.

- الخطوة الخامسة: المتابعة والتسجيل. يتم فى هذه المرحلة متابعة الموظف من خلال رئيسه حيث يقوم الرئيس بعقد اجتماعات دورية مع الموظف للتعرف على مدى تقدمه فى مساره الوظيفي من أجل إزالة العقبات، أو تعديل هذا المسار إذا لزم الأمر. ثم حفظ وتسجيل المعلومات عن المسار الوظيفي ومدى تقديم الموظف فى هذا المسار فى ملفه، أو فى مخزون المهارات، مع ملاحظة تحديث المعلومات بانتظام.

ويطلق (رفاعى) (٢٧) مصطلح إدارة المسار الوظيفي على الدور التي تقوم بها المنشأة فى مجال تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي للعاملين، ويشتمل هذا الدور على الأنشطة التالية:

- تحقيق التنسيق والتكامل بين نشاط تخطيط وتطوير المسار الوظيفي وبين أنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى فى المنشأة وبصفة خاصة نشاط تخطيط الموارد البشرية العاملة بالمنشأة، فلا يمكن عملياً القيام بتخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي للعاملين إذا كانت المنشأة لا تهتم إهتماماً كافياً بتخطيط القوى العاملة، ذلك أن خطة القوى العاملة تبين الوضع الراهن للموارد البشرية بالمنشأة من حيث: أنواع الوظائف وعدد العاملين فى كل منها، توزيعهم فى

الإدارات المختلفة، فئات أعمارهم ومستويات تأهيلهم وقدراتهم ومهاراتهم، كما تبين أيضاً الاحتياجات المتوقعة من الموارد البشرية مستقبلاً، ثم البرامج العملية اللازمة لسد الفجوة بين العرض والطلب، وإلى أى مدى سيتم الاعتماد داخلياً على سد هذه الفجوة، وما هى برامج النقل والترقية والتدريب اللازمة لتحقيق ذلك، وبطبيعة الحال، يتضح أن مرحلة وضع البرامج العملية لسد الفجوة بين العرض والطلب على الموارد البشرية هى التى سيتم خلالها التنسيق والتكامل بين عملية تخطيط القوى العاملة وتخطيط وتطوير المستقبل الوظيفى.

- تصميم مسارات الترقى لكل وظيفة أو مجموعة وظيفية، إذ يجب أن تتضمن كل مجموعة وظيفية مسارات واضحة للترقى وتتيح لشاغلى كل مجموعة فرص مناسبة للتقدم. مجموعة وظائف البيع مثلاً (مندوب بيع، مشرف مبيعات، مسؤول مبيعات، مدير مبيعات، مدير تسويق) ومجموعة وظائف المحاسبين يمكن أن تتضمن مثلاً (محاسب ب، محاسب أ، مراجع، رئيس حسابات ...). وهكذا بحيث يراعى أن تشمل الوظيفة الأعلى بعض المهارات والمسؤوليات الإضافية عن الوظيفة التى قبلها، وتصميم المسارات الوظيفية بهذا الشكل فضلاً عما يتيح من فرص التقدم فهو يساعد على تحسين مراكز الأفراد المادية والأدبية.

- إعداد دليل للمسارات الوظيفية، فإدارة الموارد البشرية يجب أن تحرص على إعداد دليل أو نشرة مختصرة تتضمن ما يحتاج إليه العاملون بالمنشأة من معلومات عن فرص الترقى فى مختلف الوظائف والاقتراحات اللازمة لذلك. وينبغى أن تكون المعلومات التى يتضمنها الدليل أو النشرة صريحة بحيث تعطى صورة دقيقة عن واقع الحال، فلا تخفى أية معلومات أو تعطى معلومات مضللة.

- نشر المعلومات عن الفرص الوظيفية، تقوم المنشأة بتوفير معلومات متجددة عن

الفرص الوظيفية الجديدة المتاحة للعاملين أو مجالات الترقى المستقبلية، ويجب أن لا تكون لها صفة السرية أو يقتصر توزيعها على بعض العاملين في المنشأة دون غيرهم، بل يجب أن تنشر على الجميع من خلال مختلف وسائل الاتصال بالمنشأة، حتى يمكن الاستفادة من كافة الطاقات والكفاءات البشرية المتاحة.

- إعداد نظام لتقويم قدرات الأفراد ومهاراتهم، حيث يتطلب تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي الوقوف على تقويم دقيق لقدرات ومهارات الأفراد الحالية والمحتملة. وبالرغم من أن نظام تقارير الأداء يمكن أن يعطى بعض المعلومات المفيدة في هذا المجال، إلا أن ما يشوب هذه التقارير من أوجه قصور بسبب بعض نواحي التحيز وعدم الموضوعية، جعل الكثير من المنشآت تفكر في أساليب أخرى للتقويم الموضوعى يمكن الاستفادة بها، وقد أنشأت بعض المنشآت مراكز تقويم لهذا الغرض.

- إرشاد وتوجيه العاملين في تخطيط مساهم الوظيفي، ينبغي أن تحرص المنشأة على إرشاد العاملين وتقديم النصح لهم في تخطيط مساهم الوظيفي، ويمكن أن يتم ذلك من خلال الرؤساء المباشرين، أو من خلال أحد المتخصصين في إدارة الموارد البشرية؛ أو الاستعانة بجهة إستشارية متخصصة من خارج المنشأة. وتتناول عملية الإرشاد تحديد أنسب الفرص التي تتلاءم مع قدرات العاملين ومهاراتهم داخل المنشأة، وتحديد متطلبات الحصول على هذه الفرص من تدريب أو وسائل أخرى.

- إتاحة الفرصة العملية، إذ يجب أن تخطط المنشأة لمعاونة الأفراد الراغبين والقادرين على الترقى من خلال الممارسة العملية، ويمكن أن يتم ذلك من خلال العديد من الوسائل مثل التناوب الوظيفي، تكليف الفرد بواجبات معينة... إلخ.

- تدريب الرؤساء على أداء دور إيجابي، تهمل كثير من المنشآت فى إعداد الرؤساء حين أن نجاح أى برنامج للتخطيط والتطوير الوظيفى يتطلب قناعة الإدارة العليا فى المنشأة بأهميته، وأن تضع السياسات وتوفر المناخ الذى يشجع الرؤساء على القيام بدور إيجابى فى هذا المجال.

- إتاحة فرصة التدريب والتعليم بعيداً عن واقع العمل، ذلك أن التدريب على رأس العمل أى خلال الممارسة العملية لا يستطيع أن يلبى وحده كل احتياجات التنمية، فبعض المعارف والمهارات والاتجاهات يكون تكوينها أفضل من خلال البرامج الرسمية للتدريب التى تقدمها جهات متخصصة خارج العمل، لذلك يجب أن تحرص إدارة المنشأة على إتاحة فرص الالتحاق بتلك البرامج على أن يكون اختيارها فى ضوء الاحتياجات الحقيقية سواء للفرد أو المنشأة.

- تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية المطبقة حالياً فى المنشأة، ذلك أن تصميم برنامج متكامل لتنمية المسارات الوظيفية يحتاج إلى إدخال بعض التعديلات على السياسات الحالية للموارد البشرية أو وضع سياسات جديدة خاصة فى مجالات: النقل، الترقية، التحفيز، التدريب، التقييم، لذلك ينبغى أن يقترن وضع وتنفيذ مثل هذه البرامج بدراسة كافية لسياسات إدارة الموارد البشرية المطبقة فى الوقت الحاضر، وإدخال التحسينات المناسبة لضمان نجاح البرنامج.

الفصل الرابع عشر
ضغوط العمل
Jop Stress

تعريف الضغوط العمل:

يمكن تعريف الضغوط بأنها «مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل، أو في حالتهم النفسية والجسمانية، أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحوى الضغوط».

هذا ويعرف سيلاي^(١) Seiy (١٩٧٦م) الضغوط بأنها: «أمراض التكيف» وهي تمر بثلاث مراحل كما في الشكل التالي:

مراحل الضغوط عند «سيلاي»

المرحلة (١)	المرحلة (٢)	المرحلة (٣)
مستوى طبيعي للمقاومة		
حركة المنبه (الجرس)	المقاومة	إرهاك / تعب
يبدأ الجسم بالتعبير في أول كشف للمؤاميل الضاغطة، وكذلك تقل المقاومة.	يزداد ظهور عوامل الضغط. غير أن المقاومة تزداد أكثر من المعدل.	بعد فترة مقاومة يبدأ الجسم في الإحساس بالإرهاك فتقل طاقة المقاومة.

المصدر:

Gibson, et al., Organization: Behavior, Structure, Process.

ونود أيضاً أن نؤكد على: إن إنسان هذا العصر تعددت مثيراته وضغوطه وتحدياته المادية (الفيزيولوجية) والنفسية، فلم يعد يعجبه العجب ولم يعد يقنع

بالقليل، وأن القمص والتحديات التي تتنوع وتتفاوت بين يوم وآخر وبين موقف وآخر تلعب دوراً كبيراً في حياته وسلوكه.

ومهما يكن من أمر الضغوط من حيث الماهية، فهي عبارة عن ردود فعل الإنسان لزاء المؤثرات المادية والمؤثرات النفسية. وتمثل ردود فعل الإنسان لزاء هذه المؤثرات بالخوف والاضطراب والارتجاف وزيادة ضغط الدم والارتباك والشحوب والسرхан أو غياب الذاكرة، وبغير ذلك من ردود الفعل الجسدية والنفسية التي توحى بأن الفرد غير مرتاح للموقف.

ومن أمثلة الضغوط:

١- فصل الموظف.

٢- عندما يطلب المدير من الموظف إعداد تقرير في وقت ضيق.

٣- عندما تتمدد مطالب ومهام الوظيفة ولايستطيع الموظف أو المدير القيام بها على الوجه المطلوب.

٤- عندما يكتشف للموظف أو المدير أن أدائه ضعيف، مقارنة بأداء آخرين يمارسون العمل نفسه.

٥- عندما ينشل أحد الطلبة في الحصول على شهادته الدراسية.

عناصر الضغوط:

يرى سيزلاجي ووالاس Szilagyi & Wallace (١٩٨٧م) أن الضغوط عبارة عن تجارب داخلية تخلق وتولد عدم توازن نفسي أو فيزيولوجي للفرد، وهي تكون نتيجة لعوامل في البيئة الخارجية: (المنظمة أو الشخص).

وهذا يعني -كما يرى سيزلاجي ووالاس- أنه يمكن تحديد عناصر الضغوط بثلاثة عناصر رئيسية للضغوط في المنظمة، هي:

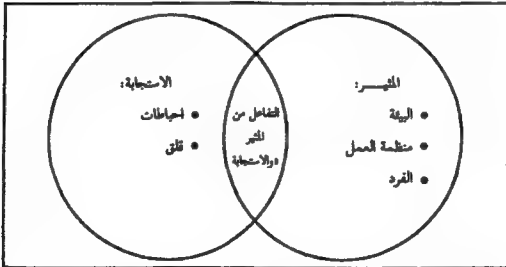
- عنصر المثير.
- عنصر الاستجابة.
- عنصر التفاعل.

ويمكن توضيح هذه العناصر كما يلي:

- ١- عنصر المثير: يشتمل هذا العنصر على الضغوط والمؤثرات الأولية الناجمة من مشاعر الضغوط. وقد تأتي هذه العناصر من البيئة أو المنظمة أو الأفراد.
 - ٢- عنصر الاستجابة: يتكون هذا العنصر من ردود الفعل الفيزيولوجية والنفسية والسلوكية للضغوط، مثل: الإحباطات والقلق.
 - ٣- عنصر التفاعل: وهو العنصر الذي يحدث التفاعل الكامل ما بين عوامل المثيرات والاستجابات. ويأتي هذا التفاعل من عوامل البيئة والعوامل التنظيمية في العمل والمشاعر الإنسانية وما يترتب عليها من استجابات.
- ويوضح الشكل التالي عناصر ضغوط العمل.

شكل (١)

عناصر ضغوط العمل



المصدر:

Szilagy & Wallace, 1987, p. 195.

مسببات الشعور بالضغوط العمل:

وهي تنقسم إلى:

- (١) مسببات تتعلق بطبيعة العمل وظروف المنظمة.
- (٢) مسببات تتعلق بجوانب شخصية الفرد.
- (٣) مسببات تتعلق بجوانب العلاقات الاجتماعية والعائلية للفرد.



ويقسم الباحثون مسببات الشعور بالضغوط الناتجة عن طبيعة العمل إلى:

(١) غموض دور الفرد في المؤسسة Role ambiguity:

يقصد بذلك شعور الفرد بصعوبة العمل الذي يؤديه، وقد ينتج شعور الفرد لعدة أسباب أهمها:

- أ- عدم فهم الفرد لاهتمامات وجوانب عمله.
- ب- عدم توافر المعلومات التي يحتاجها الفرد في عمله.
- ج- قصور قدرات الفرد.
- د- توتر العلاقات بين الأفراد في العمل:

وهي تنقسم إلى:

- العلاقات مع الرؤساء.

- العلاقات مع الرؤوسين.

- العلاقات مع زملاء العمل.

(٢) تعارض دور الفرد Role conflict :

يظهر تعارض دور الفرد في العمل حينما يقوم الفرد بأداء مهام كثيرة تتطلب سرعة كبيرة لانجازها، وشعر الفرد عند أدائه لهذه المهام بعدم رغبته في أدائها ولايعتبرها جزءاً من مهام وظيفته، بالإضافة إلى أن هذه المهام تكون متشعبة ومتداخلة مع مهام أو أدوار أخرى يؤديها الفرد.

أمثلة ذلك تدخل عمل الفرد مع واجباته العائلية أو عدم اهتماماته الشخصية في هذه الوظيفة، ولايعتبرها محبة إلى نفسه وبالتالي يشعر الفرد بالاستياء من عمله وبالضغوط الواقعة عليه، وكذلك يظهر تعارض الدور حينما يكون الفرد واقعاً تحت أكثر من قيادة، ويتلقى أوامره من أكثر من رئيس يطلبون منه القيام بوظائف متناقضة.

(٣) العمل الزائد عن طاقة الفرد Work Overload :

والمقصود بالعمل الزائد عن طاقة الفرد هو أن مهام وظيفته ومتطلبات عمله تكون فوق طاقة وتحمل الفرد، ويؤدي ذلك إلى الإرهاق الجسماني والنفسي، وينتج عن ذلك عدم الرضا عن العمل، التوتر في العمل، انخفاض التقدير الذاتي، الشعور بالتهديد والحيرة، ارتفاع معدل الكوليسترول في الدم، زيادة دقات القلب، الإصابة بأمراض تصلب الشرايين التاجية للقلب، الإصابة بحساسية الجلد، ميل الأفراد إلى عادات سيئة كالتدخين.

(٤) عدم التوافق بين الفرد وظروف العمل والمؤسسة:

يشير الباحثون في هذا المجال إلى أنه من الممكن ألا تتفق قدرات الفرد مع

مهام عمله سواء بالإيجاب أو السلب، ومعنى ذلك أنه من الممكن أن تضع قدرات الفرد فى مستوى أعلى من مستوى القدرات المطلوبة لاجتياز مهام وظيفته، ومع العكس فمن الممكن أن تقع قدرات الفرد فى مستوى أقل من مستوى القدرات المطلوبة للوظيفة، ومن ناحية أخرى يمكن أن تحدث تقلبات فى قدرات الفرد مع مرور الزمن سواء بالزيادة أو النقصان التدريجى، فمع مرور الوقت ومع عدم إضافة أى معلومات جديدة للفرد، ومع عدم اكتسابه لأية خبرات جديدة، بالإضافة إلى تقادم المعارف والخبرات المكتسبة سلفاً ومع تقدم السن، فإن ذلك يؤدى إلى اضمحلال فى قدرات الفرد، وعلى العكس قد تزداد خبرات الفرد وتزداد معارفه ولكن مع ثبات وضعه الوظيفى وعدم توافر فرص الترقى المتاحة.

وقد تؤدى خصائص البيئة وظروف العمل المادية إلى الشعور بالضغط، مثال الحرارة والرطوبة والتهوية وأيضاً المعوقات الاجتماعية المكتنية.

ومن أمثلة عدم التوافق بين الفرد وبين ظروف المؤسسة التى يعمل فيها:

- شعور الفرد بعدم الاستقرار فى عمله:

وقد يظهر ذلك نتيجة لعدم عوامل: منها احتمال نقله إلى إدارة أو مكان آخر أو وظيفة أخرى، أو قرب انتهاء عقد العمل.

- فرص النمو والترقى المتاحة للفرد فى المؤسسة:

قد يرجع شعور الفرد بالضغط نتيجة عدم معرفته لفرص النمو والترقى المتاحة له فى المستقبل، خاصة مع تقدم سنه شعوره أنه فى آخر حياته الوظيفية، وهذا يؤدى لدى الفرد شعوراً بالإحباط والاستياء من عمله، وكذلك انخفاضاً فى الشعور بالانتماء بالمنشأة.

- عدم وجود قواعد وسياسات عمل جيدة بالمؤسسة:

من الممكن أن تكون السياسات التى تتبعها المؤسسة فى التعامل مع العاملين

معها من مسببات الشعور بالضغط، فقد تكون هذه السياسات مفيدة لحرية الأفراد، ولا تعطي لهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرار أو إبداء الرأي. وقد تحدث الضغوط حينما تتسع الفجوة بين ما يتوقعه الفرد من المؤسسة، وبين ما يحصل عليه فعلاً.

ويختلف الأفراد في درجة تكيف سلوكهم مع سياسات المؤسسة، فبعضهم لا يستطيع التكيف مع سياسات المؤسسة. ومن هنا تتولد الضغوط، ويوضح الجدول التالي حال أفراد قاموا بتكيف سلوكهم مع سياسات المنشأة، وبعضهم الآخر لم يستطع ذلك:

(١) الحالة الأولى: أفراد قاموا بتكيف سلوكهم مع سياسات المنظمة:

سلوك الأفراد التكيف مع سياسات المنظمة	سياسات المنظمة التي قد تولد فيها الشعور بالضغط
القيام ببعض الأعمال الأخرى المسلية خارج العمل لتخفيف وطأة المهام الخاصة بالعمل.	١- العمل الزائد عن الطاقة.
السعي وراء تفهم القواعد التي تسير عليها المنظمة والتعريف على لائحة نظام العمل بالمنظمة.	٢- عدم تصريف العاملين باللائحة بالشركة وسياساتها.
محاولة مشاركة زملائه في مواجهة التبعات ويسعى لتكون علاقة حسنة معهم.	٣- توتر العلاقات مع الزملاء.
ترك المنظمة للعمل بغيرها بما يتوقع وجود وظيفة مناسبة.	٤- عدم وجود فرص لتفريغ الهيكل التنظيمي.
يجعل الفرد على اجازة يقوم فيها بالوفاء بمتطلبات الأسرة.	٥- العمل بالمنظمة يتداخل مع متطلبات الأسرة.
يبحث عن تفسيرات مع زملائه أو رؤسائه.	٦- غموض الدور بالمنظمة.

(٢) الحالة الثانية: أفراد لم يستطيعوا تكيف سلوكهم مع سياسات المنظمة:

سلوك الأفراد التكيف مع سياسات المنظمة	سياسات المنظمة التي قد يتولد عنها الشعور بالضغط
١- العمل الزائد عن الطاقة.	١- قبول أعمال فوق الطاقة مما يسبب ضعف الأداء العام.
٢- عدم تصريف الماملين بالاحقة الشركة وسياساتها.	٢- التفسير الخاطئ لسياسات الشركة والأداء الغير سليم للأعمال.
٣- توتر العلاقات مع الزملاء.	٣- مهاجمة الزملاء بصورة غير مباشرة عن طريق طرف ثالث.
٤- عدم وجود فرص للترقى بالهيكل التنظيمي.	٤- فقدان الثقة بالمنظمة وبنفسه واقتناعه بعدم كفاءته الذاتية.
٥- العمل بالمنظمة يتداخل مع متطلبات الأسرة.	٥- إلقاء اللوم على المنظمة بسبب عدم سعادة الأسرة.
٦- غموض الدور بالمنظمة.	

مستويات الشعور بالضغط الخاصة بجوانب شخصية الفرد

هناك مجموعة من العوامل الشخصية التي تتسبب في شعور الأفراد بالضغط من عدمه، ومن أهم هذه العوامل:

(١) اختلاف شخصية الفرد كمسبب للشعور بضغط العمل:

قد تكون الضغوط الموجودة في بيئة العمل واحدة، إلا أن الشخصية المختلفة للأفراد هي التي تعطي الفرصة للفرد بأن يشعر بالضغط دون شخص آخر.

(٢) اختلاف قدرات الأفراد:

تفاوت القدرات من فرد إلى آخر، ويلعب ذلك دوراً في تفاوت الشعور

بضغط العمل، ومن هذا القدرات:

- القدرة على تحمل الأعباء والمهام الصعبة.

- القدرة على تحمل المسؤولية وقد تكون مسؤولية الإشراف على الآخرين، والمسئولية عن أشياء مادية في الأفراد.

- قدرة على التعامل والتأقلم مع الضغوط: فبعض الأفراد لديهم القدرة على التكيف مع ضغوط العمل، ومع أن مصادر الضغوط واحدة إلا أن لها ردود فعل مختلفة من جانب الأفراد.

- مدى إدراك الفرد للضغوط (فالأفراد يختلفون في مدى إدراكهم للضغوط حولهم، ويرجع ذلك إلى التفاوت بين المعاني المشتركة بواسطة الأفراد ومدى فهمهم وتفسيرهم لها.

يصنف علماء السلوك شخصيات الأفراد إلى نموذجين من الشخصية هما:

(١) شخصية (أ) «A» Type.

(٢) شخصية (ب) «B» Type.

وتشير نتائج بعض الدراسات إلى أن الفرد صاحب الشخصية (أ) هو أكثر عرضة للضغوط عن الفرد صاحب الشخصية (ب).

فالفرد صاحب الشخصية (أ) يتميز بالحياة والحدة في الطباع، والرغبة في العمل الدؤوب والرغبة في المنافسة لأقصى الحدود والكفاح من أجل إنجاز أفضل، ودرجة عالية من التنبه والحماس، والتحدى والتعلم ونفاذ الصبر، وحب الوصول إلى النتائج بسرعة، والانطلاق والسرعة في الحديث، والشعور بضغط الوقت، والشعور بالمسئولية.

بالإضافة إلى ذلك فقد توصلت إحدى الدراسات إلى أن الرجال من

أصحاب الشخصية (أ) هم أكثر عرضة للإصابة بأمراض شرايين القلب من النساء أصحاب الشخصية (أ) هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن السيدات العاملات أصحاب الشخصية (أ) هم أكثر عرضة للإصابة بأمراض شرايين القلب عن أزواجهن من السيدات ربات البيوت أصحاب الشخصية (أ).

وبالإضافة إلى ذلك، فإن الأفراد أصحاب الشخصية (أ) عادة ما يكون من الصعب قيادتهم ويتصفون بالعرف والنفق يضيق الصدر ونفاذ الصبر والإحساس بأهمية الوقت. وكثيراً ما يتعرض هؤلاء الأفراد للإصابة بأمراض القلب الناتجة عن الضغوط. ولقد صمم أحد الباحثين في هذا المجال قائمة للتعرف على صاحب الشخصية (أ) من خلالها ويوضح الجدول (٢-١) بتود هذه القائمة

قائمة التعرف على أصحاب الشخصية (أ)

هل أنت من أصحاب الشخصية (أ) Type «A»

قائمة التعرف على أصحاب الشخصية (أ)

هل أنت من أصحاب الشخصية (أ) «A» Type ؟

يرجاء التكريم بالإجابة بنعم أو لا على الأسئلة التالية:

- ١- هل تقوم دائماً بإنجاز أعمالك بسرعة قدر استطاعتك ذلك؟ () () ()
- ٢- هل تشعر دائماً بأنك حاد المزاج؟ () () ()
- ٣- هل تحاول أن تفعل أكثر من عمل في وقت واحد؟ () () ()
- ٤- هل تشعر بنفاذ صبرك في حالة تأخر تحقيقك لما تريد الوصول
من أهداف؟ بمعنى أنك تتجمل النتائج دائماً، فأنت مثلاً لا
تستطيع أن تقف طويلاً في طوابير الانتظار أو على الأقل تجد
صعوبة في نفسك لفعل هذا الأمر. () () ()
- ٥- هل تشعر بضيق ونفاذ صبر عندما تجد انساناً يقوم بإنجاز أى
عمل ببطء؟ () () ()
- ٦- هل تقوم بالتدخين؟ () () ()
- ٧- هل عندك اعتماد للتحدي؟ () () ()
- ٨- هل تستهويك الأرقام والإحصائيات وترغب دائماً في أن تحتفظ
بكمية كبيرة من الأوراق لعلك ترجع إليها في وقت ما؟. () () ()
- ٩- هل تشعر بالذنب حينما تنفق وقتاً في جلوسك مستريحاً، أو
بدون حمل أى شيء، وتتمنى أن يكون هذا الوقت مستغلاً في
عمل أكثر فائدة؟ () () ()
- ١٠- هل دائماً تشعر بأنك لو تركت عمل معين ليعمله غيرك فإنه
لن يكون بالجودة التي ترضيها، لذا فإنك تقوم بأدائه بنفسك؟ () () ()

مستويات الشعور بالضغط الخاصة بالعلاقات العائلية والاجتماعية

أن الفرد لا يقع فقط تحت مجموعة من الضغوط في العمل، بل أنه يقع تحت مجموعة من الضغوط الناتجة عن علاقاته العائلية والاجتماعية، ومن أمثلة هذه الضغوط:

(١) اضطراب الحياة الزوجية والعلاقات الاجتماعية:

ولقد توصلت الدراسات إلى وجود علاقة بين متطلبات عمل الفرد وبين حياة الفرد العائلية . فمتطلبات العمل وما ينتج عنها من ضغوط له تأثير على حياة الفرد العائلية والمكس صحيح، فحياة الفرد العائلية لها تأثير على عمل الفرد، وكلما زادت درجة صراع العائلة لدى الفرد كلما أدى ذلك إلى تناقص درجة رضاه عن العائلة، وارتفع نتيجة لذلك شعوره بالضغط من جانب عائلته، والتي تؤدي إلى شعوره بالتوتر والضغط في أثناء تأدية عمله.

(٢) صراع تداخل الأدوار:

أظهرت الدراسات السابقة بأن أعباء العمل المتزايدة تسبب شعور الزوجة بالضغط، وكذا شعورها بالسبية تجاه الزوج، وتدهور حالتها الصحية، بالإضافة إلى حدوث تغير في سلوكها مما يسبب بلا شك توتراً في العلاقة الزوجية بينها وبين زوجها، وتوتر هذه العلاقة تؤثر على الزوج المحمل بالعمل أساساً، والتي هي مبعث توتر أيضاً، فيتفاقم توتره، ويتضايق شعوره بالضغط، ويزداد إحساسه بالضيق تجاه عدم استطاعته الرفاء بمتطلبات منزله، وهنا يصاب الفرد بصراع نفسي داخلي يطلق عليه الباحثون صراع تعدد الأدوار Interole conflict، وهذا

الصراع يحدث للفرد لتعرضه لضغوط العمل من ناحية، وفشله فى تلبية حاجاته العائلية سواء مع زوجته أو أطفاله من ناحية أخرى فهذا الصراع يحدث اذا نتيجة لتداخل وتعدد وكثرة المهام والواجبات.

وفى مزيد من الإيضاح أن الفرد يقع فى هذا الصراع عندما يجد نفسه أمام أكثر من عمل فهو يريد أن يقوم بأداء مهام وظيفته على أكمل وجه، فيضطره ذلك إلى العمل وقتاً اضافياً أو قد يكون هذا الوقت الاضافى مجبراً على أداء العمل فيه، وبالتالي يأخذ عمله جزءاً من وقته الذى من المفروض أن يقضيه فى منزله، وبالتبعية لا يستطيع أن يولى عائلته وخاصة زوجته اهتماماً عادلاً خلال الساعات القليلة التى يقضيها معهم فى المنزل ذلك لأنه يعود من عمله متعباً ومرهقاً وغالباً ما يضطر الزوج أو تضطر الزوجة إلى طلب معاونة الآخرين لإدارة المنزل وحل المشاكل اليومية التى تحدث فيه.

ولاشك فى أن صراع تداخل الأدوار وتعدد المهام يظهر بوضوح لدى الفرد المتزوج أكثر من ظهوره لدى الفرد الأعزب، فالفرد المتزوج له ٤ أدوار هى:

Support role (١) دوره كزوج

Employee role (٢) دوره كموظف أو عامل

Father role (٣) دوره كأب.

House support role (٤) دوره كزوجة أو كزوجة.

فهذه الأدوار كلها تحتاج إلى وقت من الفرد المتزوج، وقد يأخذ عمل الفرد وقتاً كبيراً من يومه، بل قد يمتد هذا العمل إلى المنزل فيقوم الفرد بأداء بعض مهام وظيفته فى الوقت الذى من المفروض أن يقضيه بالمنزل فيحدث ذلك تداخلاً مع واجباته العائلية، ويجعله حاد الطبع فى معاملته مع زوجته وإطلاقه ويقضى على اهتماماته الشخصية ويزداد شعوره بالضغوط من عمله.



نستخلص من نتائج الدراسات السابقة في مجال دراسة تأثير الضغوط على الحالة الصحية للأفراد أن للضغوط آثاراً جسمانية، نفسية تظهر على الفرد الذي يعاني من الضغوط بالإضافة إلى أنه ينتج عن هذه الآثار الصحية للفرد ردود أفعال أخرى سلبية بالنسبة للفرد وبالنسبة للمنشأة التي يعمل بها، ويمكن تلخيص ذلك في الشكل التالي:

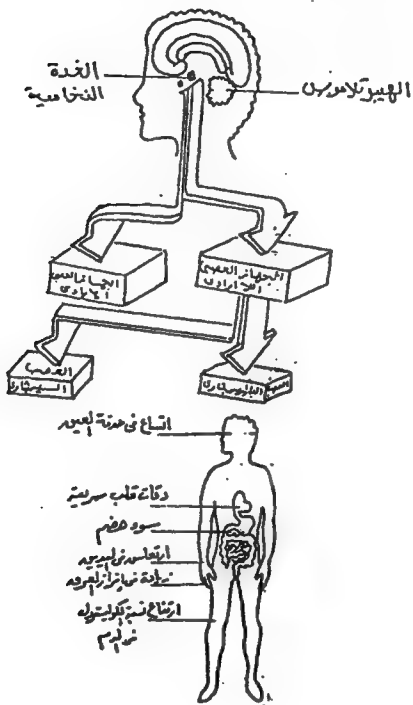
والواقع أن الدارسين في هذا المجال قد ركزوا على دراسة علاقة الضغوط بالأمراض النفسية والجسمانية التي يصاب بها الأفراد إلا أنه من الممكن أن تكون هذه الأمراض ناتجة عن أسباب أخرى بخلاف الضغوط، ومن المهم تحديد الدور الذي تساهم به الضغوط في تسبب هذه الأمراض من ناحية، والتعرف على المظهرات التي تسبب الأمراض الجسمانية وتلك التي تسبب الأمراض النفسية من ناحية أخرى، إلا أن هذا الأمر يسبب مشكلة كبيرة للباحثين في هذا المجال لصعوبة القياس بالإضافة إلى تبين الحالة الصحية (النفسية والجسمانية) للأفراد من وقت لآخر.

ويلجأ هؤلاء المرضى لكافة الأطباء يشكون من أعراض عامة مثل الأرق، التهاب المعدة، سوء الهضم، ضعف عام، فقر دم، روماتيزم، الدوار، سخونة في الجسم، تنميل في الأطراف، آلام متقطعة في الجسم، الخوف من أمراض مثل الدرن، السرطان، القلب ... الخ.

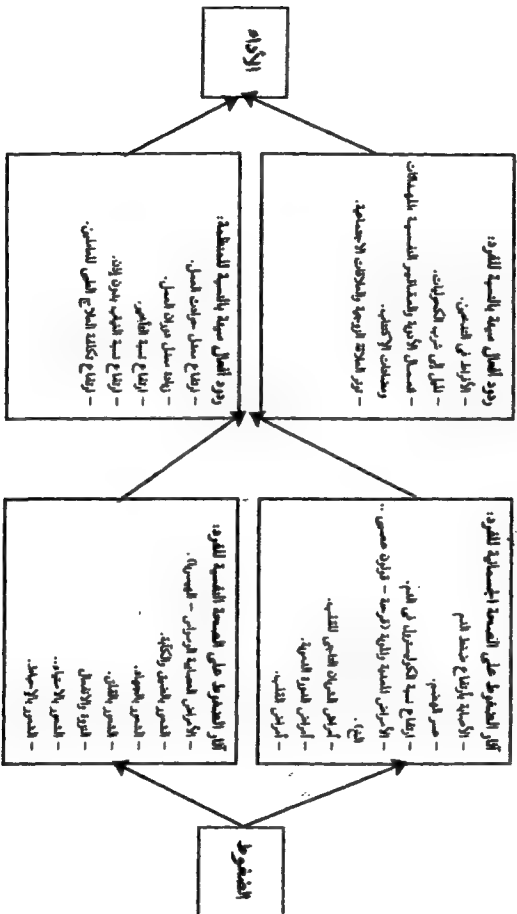
أن شعور الفرد بالقلق النفسى يصاحبه زيادة فى نشاط فى الجهاز العصبى اللا ارادى بنوعية (السيمبثاوى والباراسمبثاوى)، ومن ثم تزيد نسبة (الادرينالين والنور ادرينالين) فى الدم من تنبيه الجهاز السيمبثاوى، فيستج عن ذلك الأعراض المصاحبة للقلق النفسى ومنها ارتفاع ضغط الدم، وزيادة ضربات القلب، وجمحوظ العينين وتحريك المكر من الكبد وتزيد نسبته فى الدم مع شحوب فى لجلد وزيادة العرق، وجفاف الحلق، وأحياناً ترتجف الأطراف.

ويتفق هذا الكلام تماماً مع ما ذكره أحد الباحثين فى مجال ضغوط العمل (Trauer, 1986)، حيث قرر أن ردود الأفعال الجسمانية الخاصة بالضغط إنما يتحكم فيها الجهاز العصبى اللا ارادى Autnomic nervous system والذي ينقسم إلى قسمين عصب سيمبثاوى Sympathetic وعصب باراسيمبثاوى Parasympatietic وأن للتحكم فى الجهاز العصبى اللا ارادى المركز فى مخ الإنسان يسمى بالهيبوثلامس Hypothalamus والغدة النخامية Pituitary، كما يتضح ذلك من الشكلين الآتيين:

نشاط الجهاز العصبي اللاإرادي ومظاهر القلق النفسى.



تأثير الضغوط على الحالة الصحية (الجسدية والنفسيّة) للأفراد ودور الأفعال السلبية بالنسبة للفرود والمنظمة



وقد عرض أحد الباحثين في مجال العمل لاحصائية توضح معدل الوفيات
الناتجة عن مسببات الضغوط في بريطانيا في مختلف التخصصات المهنية نوردتها
فيمايلي:

المهنة	عدد الوفيات الناتجة عن الاصابة بأحراض القلب المزمنة	عدد الوفيات الناتجة عن الاصابة بجلطة المنخ	عدد الوفيات الناتجة عن الاصابة بقرحة الأمعاء	عدد الوفيات الناتجة عن الانتحار
مديرى الشركات	٧٥٨	١٩٢٥	٤٨٥	٧٠٠
الموظفون الحكوميون	١١٨	٤٤٦	١٠٧	١٢٥
عمال الخدمات	١١٨	١٢٨	١٧٦	١٨٨
ربان السفن	١٥٢	١١١	١١٠	١٢٥
الأطباء	١١٨	١٧٦	١١٠	٦٧
عمال المهاجر والمعادن	٩٨	١٠٥	١١٦	١٠٧
الموظفين المكبرون	١١٩	١٠٧	٩٩	٩٤
المحامين والقضاء	٩٣	١٣٢	٨٤	١٠٠
عمال الحدائق	٨٢	١١٩	٩٠	٨١
المزارعين	٦٩	٨٤	٧١	١١٧
الفنانين	٩٦	٨٥	٥٨	٩٤
المحاسبين	٩٣	٩١	٩٢	٣١
الإداريين	٩٥	٧٣	٥٠	٦٣
السياسيين	٩٧	٣٠	٨٦	٤٤
علماء الدين	٩٠	٥٣	٨٣	٦٠

طرق علاج ضغوط العمل

أولاً: طرق علاج ضغوط العمل من جانب الفرد:

هناك عدة طرق يلجأ فيها الفرد إلى جهة خارجية لتساعده في معالجة ما يعانيه من الشعور بضغوط العمل، وهناك طرق أخرى يقوم فيها الفرد بنفسه بمعالجة الضغوط التي يعاني منها في بيئة العمل. ويمكن تلخيص هذه الطرق بمزاياها وعيوبها في:

مزايا وعيوب طرق علاج ضغوط العمل من جانب الأفراد

المعوب	المزايا	طريقة التعامل مع الضغوط
(١) غالية الثمن. (٢) لها تأثيرات جانبية على الصحة العامة، ومضها له تأثير سام. (٣) تعطي للمستخدم حماية مستقبلية محدودة الأثر.	(١) لها تأثير قوى وسريع في إحداث هدوء للفرد من التوتر. (٢) سهولة التناول ومقنعة للفرد.	طرق الجهات الخارجية في معالجة ضغوط العمل للفرد: (١) الأدوية والمقايير.
(١) تحتاج إلى وقت يقضيه الفرد في الجلسات. (٢) مرتفعة الثمن أيضاً. (٣) تعتمد على قدرة الفرد	(١) تحسين فهم الفرد لنفسه وبالتالي يمكن تقليل شعوره بالضغوط. (٢) يتم تعريف الفرد بالأعراض	(٢) الأطباء النفسيون (المعالج النفسي).

طريقة التعامل مع الضغوط	المزايا	المعيوب
	الاجتماعية للمصاحبة للضغوط للتعامل معها بسرعة.	والطبيب على تكوين علاقة شخصية تساهم في العلاج النفسي.
طرق التعامل مع الضغوط من جانب الفرد ذاته: (١) الاسترخاء.	١- طريقة رخيصة الثمن. ٢- سهولة الاستعمال. ٣- ليس لها تأثير سلبي على جسم الانسان.	١- تحتاج إلى بلل الوقت من جانب الفرد. ٢- تحتاج إلى فترة زمنية حتى يتعلمها الفرد ويتأقدها.
(٢) التأمل	نفس مزايا الاسترخاء يضاف إليها أنها طريقة يمكن إستخدامها في أى وقت وفي أى مكان.	
(٣) التمرينات الرياضية	١- تؤدي إلى حدوث إفراج ذئبي للفرد. ٢- تساعد على مقاومة التغيرات الفسيولوجية الناتجة عن القلق.	
(٤) التدريب على مقاومة وعلاج الضغوط	٣- تؤدي إلى رفع فعالية أعضاء الجسم بالشكل الذى يؤدي إلى مقاومتها للإجهاد.	
أ- التدريب عن طريق	١- إكساب التدريب قدرة على	

طريقة التعامل مع الضغوط	المزايا	العيوب
البرامج التدريبية	مواجهة وعلاج الضغوط.	
ب- التدريب عن طريق	٢- [كسب للتدريب من مواقف الضغوط في المستقبل.	١- غالية الثمن.
استعمال جهاز	١- تفيد في تقليل الآثار السلبية للضغوط.	٢- تحتاج إلى فئاعة الفرد
اليكترونى.	٢- سهلة الاستخدام حيث يمكن استخدامها بواسطة	بفعليتها حتى تؤبى بشمارها.
	جهاز البطارية بالإضافة إلى أنها سهلة الحمل.	
(٥) استغلال وقت الفراغ.	١- يؤدى إلى تقليل حدة الشعور بالضغوط.	١- بعض الأفراد وخاصة أصحاب الشخصية (أ)
	٢- يعنى على تجديد نشاط الفرد واستقباله لعنله.	يكرهون الاجازات وأوقات الفراغ لذا لابد من مساعدتهم فى استغلالها بطريقة حرة.

وبلاحظ أن التعامل مع الضغوط من جانب الفرد إنما يتوقف على عدة عوامل يمكن تلخيصها فيما يلي:

(١) إختلاف صفات الأفراد الشخصية: يضاف إلى ذلك إختلافهم فى بيئة العمل التى يعملون بها فبعض الأفراد يكون أكثر عرضة للضغوط والتوترات من غيره، كما يختلف الأفراد فيما بينهم فى الشعور بالضغوط وبالتعبية يختلفون فيما بينهم فى التعامل مع الضغوط. وإلى جانب هذا فإن ما اكتسبه الفرد فى مرحلة الطفولة والشباب من صفات اجتماعية يكون له تأثير على كيفية التعامل والتأقلم مع الضغوط.

(٢) تكرار الأحداث الخاصة بالضغوط: فتكرار أحداث الضغوط إنما يمكن الفرد من أن يعتاد هذه الأحداث وبالفها وتعلم كيف مواجهتها لهذا فإنه يستطيع أن يتأقلم معها سريعاً وبلا مشقة.

(٣) الخبرة السابقة للفرد ومعرفته المكتسبة: فالفرد فى تعامله مع الضغوط يكتسب خبرة فى التعامل مع الأخطار والتوترات الناجمة عن الأحداث المرتبطة بالضغوط. وبالتالى يستطيع أن يتعامل جيداً مع الضغوط المستقبلية ويمكن تشبيه ذلك بالطبيب الذى يقوم بإجراء عملية جراحية فخبرته التى اكتسبها فى العمليات السابقة تؤهله لأن تكون لديه القدرة على التعامل مع أية أحداث ستقع له فى المستقبل خلال إجرائه لعملية جراحية أخرى، وبذلك تتحول الأحداث الخطيرة إلى أحداث غير خطيرة.

(٤) التحكم فى الظروف المتواجدة ببيئة العمل: فالظروف المتواجدة ببيئة العمل والتى ينتج عنها ضغوط العمل إما يمكن التحكم فيها بحيث تقل أحداث الضغوط داخل بيئة العمل، أو التعلم كيفية التعامل مع هذه الظروف التى يصعب التحكم فيها بجعلها أقل تسبباً للضغوط.

ويرى الباحث أيضاً أنه لا يمكن القول بأن هناك طريقة من طرق التعامل أفضل من غيرها لأن بعض هذه الطرق يكون مناسب في تقليل حدة الضغوط لوقت معين، والبعض الآخر يكون أكثر مناسبة في وقت آخر. يضاف إلى ذلك أن اختلاف طبيعة الأفراد تؤثر في ذلك أيضاً فقد تجد فرداً تلائم وسيلة معينة من وسائل التأقلم ولكن هي ذاتها تكون أقل في التأثير بالنسبة لفرد آخر.

ثانياً: طرق علاج ضغوط العمل من جانب المنشأة:

نستخلص من نتائج الدراسات السابقة في مجال بحث طرق علاج ضغوط العمل من جانب المنشأة أن هناك أربع مجموعات من الطرق التي يمكن للمنشأة أن تقوم بها لعلاج ضغوط العمل المتواجدة في بيئة عملها.

ويمكن تلخيص مزايا هذه الطرق في

مزايا طرق علاج ضغوط العمل من جانب المنشأة

المزايا	طريقة التعامل مع الضغوط
١- إعادة توصيف العلاقات التنظيمية بين الإدارات. ٢- إعادة تصميم إجراءات العمل وتبسيطها. ٣- إعادة التوازن بين حجم العمل للسند إلى الأقسام والوظائف المختلفة بالهيكل. ٤- إعادة التوازن لاختصاصات الوظائف ولكل هذه المزايا أهمية في تخفيف حدة الضغوط.	(١) الطرق والوسائل المتصلة بسياسات التنظيم بالمنشأة: (أ) الاهتمام بمراجعة الهيكل التنظيمي واختصاصات الوظائف؛
١- تعطى فرصة للأفراد لمعرفة أوضاعهم الوظيفية المستقبلية وبالتالي تقليل الشعور بالتوتر. ٢- تقليل معدل دوران العمل بالمنشأة، ولإسما أن هناك نوعاً من الأفراد قد يدفعها عدم وضوح فرص الترقى بالمنشأة إلى ترك العمل بها.	(ب) وضوح فرص الترقى بالهيكل التنظيمي للمنظمة؛

المزايا	طريقة التعامل مع الضغوط
<p>٢- تقليل معدل دوران العمل بالمنشأة، ولاسيما أن هناك نوعية من الأفراد قد يدفعها عدم وضوح فرص الترقى بالمنشأة إلى ترك العمل بها.</p> <p>١- تخفيف حدة الشعور بالضغوط للمصاحبة للترقية أو النقل.</p> <p>٢- تأمين الأفراد ضد المشاكل والتوترات الناتجة عن ضغوط وظائف لا تتناسب مع قدراتهم أو مؤهلاتهم ... إلخ.</p>	<p>(ج) تحديد معايير واضحة للاعتبار والترقى داخل المنشأة:</p>
<p>١- التعرف على مسببات الضغوط بالمنشأة والتي قد تكون الإدارة العليا في خفلة عنها.</p> <p>٢- اقتراح الوسائل الفعالة للتعامل مع المسببات للتعرف عليها.</p> <p>٣- تحقيق نوع من العلاج الوقائي للضغوط.</p> <p>٤- استكشاف بؤابر الأزمات قبل حدوثها.</p> <p>١- الشعور بالإكتواء للمنشأة يحث الأفراد القادرة على انصاف التوترات والصدمات الناتجة عن الضغوط.</p> <p>٢- تساعد على تحسين أداء الأفراد.</p> <p>١- شعور العاملين بمخالة تقسيم الأداة.</p> <p>٢- تجنب عيوب التقسيم عن طريق الرئيس المباشر من أعطاء المهابة والشدة والتعامل ... إلخ.</p> <p>١- تخفيف حدة الشعور بالضغوط للمصاحبة للنقل من مكان جغرافي إلى آخر.</p> <p>٢- تحقيق قدراً من الضمان للمنشأة عن طريق تحقيق مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.</p>	<p>(٢) الطرق والوسائل المتصلة بسياسات العمالة للمنشأة:</p> <p>(أ) دراسة مسببات الضغوط بالمنشأة:</p> <p>(ب) الاهتمام بوسائل خلق الإكتواء للمنشأة:</p> <p>(ج) إيجاب المنشأة للأساليب الحديثة في تقسيم الأداة:</p> <p>(د) دراسة القرارات الخاصة بالتحركات الجغرافية للأفراد:</p>
<p>١- مساعدة العاملين بالمنشأة على الارتقاء بأدائهم لأعمالهم.</p> <p>٢- إتاحة الفرصة للمناقشة في مسببات الضغوط التي يشعرونها الأفراد أثناء انعقاد الدورة.</p> <p>٣- إحداث راحة نفسية وجسمانية للأفراد في أثناء الدورة نتيجة لاهتمام الأفراد عن بيئة أعمالهم التي تحوي الضغوط.</p>	<p>(٣) الطرق والوسائل المتصلة بسياسة التدريب داخل المنشأة:</p> <p>(أ) إعداد البرامج التدريبية عن الضغوط:</p>

طريقة التعامل مع الضغوط	الغراض
(ب) إعداد برامج تدريبات التحليل الذاتي:	<p>١- تخفيف الضغوط بالمشاة.</p> <p>٢- يعطى للفرد القدرة على إدراك الضغوط المتصلة بسلوكه في المشاة والتعبية يمكن تكيف سلوكه مع الضغوط بعد ذلك.</p>
<p>(٤) الطرق والوسائل المتصلة بتنظيم العلاقة بين إدارة المشاة والعمالين بها:</p> <p>(أ) الاجتهاد نحو للمشاركة في اتخاذ القرارات:</p> <p>(ب) تمسك العمالين بقنوات تلقي التظلمات والشكاوى:</p>	<p>١- ترشد السياسات واللوائح والقواعد التي تسمو عليها المشاة كتنجبة طيبة للاشتراك في وضعها.</p> <p>٢- تخفيف حدة الشعور بالغيرة في المشاة.</p> <p>١- تخفيف حدة الضغوط بين المدينين ومروسيهم، أو بين المروسين وبعضهم البعض.</p> <p>٢- استكشاف أوجه الظلم التي قد يتعرض لها الأفراد والتي يكون لها أكبر الأثر في الشعور بالضغوط.</p>

تدريب

سهولة التعرض للضغوط

فيما يلي مجموعة من العبارات. اقرأ كل عبارة جيداً ثم أعطها ٣ درجات إذا كانت العبارة تولفكك تماماً. فمثلاً «إننى أمشى يومياً بعض الوقت» إذا كنت موافق تماماً على ذلك أعطها ٣ درجات، أما إذا كنت تمشى أحياناً فاعطها درجتين فقط أما إذا لم تكن تمارس رياضة المشى مطلقاً فاعطها درجة واحدة.

١- إننى أتناول الكميات الصحيحة من الطعام:

٢- إننى أمارس الرياضة البدنية ٣ مرات على الأقل أسبوعياً:

٣- لدى عدد كبير من الأصدقاء والمعارف:

٤- لى هواية أمارسها بانتظام:

٥- لا أعمل مطلقاً يوم الجمعة:

٦- أمارس فريضة الصلاة بانتظام:

٧- أتناول فقط ٥ أكواب من القهوة والشاي يومياً:

٨- أبذل طاقة جسمانية متوسطة فى حياتى اليومية:

٩- أحب الغير واعتبر نفسى محبوباً منهم:

١٠- أخصص وقتاً للاسترخاء يومياً:

١١- لا أسمح لنفسى بالعمل الزائد:

- ١٢- عادة أجد حلولاً لمشاكلي:
- ١٣- أحافظ على وزني ليتناسب مع طولي:
- ١٤- أفضل طلوع السلام وعدم استخدام المصعد:
- ١٥- أنفخ ما في صدري من هموم ولا أجعلها تراكم:
- ١٦- أنام ما بين سبع إلى ثمانى ساعات ٤ أيام على الأقل أسبوعياً:
- ١٧- لا أسمح بأن تسيطر وظيفتى على حياتى:
- ١٨- أعتقد وأؤمن بنفسى:
- ١٩- أجنب وضع «ملح» أكثر من اللازم فى طعامى:
- ٢٠- أمارس برنامجاً منتظماً للألعاب الرياضية:
- ٢١- أجد أصدقاء لى يمكن مناقشة مشاكلى الخاصة معهم:
- ٢٢- أروح عن نفسى على الأقل مرة كل أسبوع:
- ٢٣- أجنب التحدث عن عملى فى حياتى الاجتماعية:
- ٢٤- أشعر بأننى أتمتع بالهدوء وأنتى هادئ:
- ٢٥- أتناول الطعام فى مواعيد منتظمة يومياً:
- ٢٦- أشارك فى ألعاب رياضية كل أسبوع:
- ٢٧- لى زملاء من العمل تربطنى بهم صداقات:
- ٢٨- أتمتع بوجود علاقات صداقة ثابتة ومستقرة:
- ٢٩- أنا قادر على أن أمتع نفسى:

٣٠- لا أعمل مطلقاً ليلاً:

٣١- أنا منتمى إلى جماعة، نادى، إلخ:

٣٢- أتناول المياه بانتظام:

٣٣- أفضى جزء من وقى فى السير يومياً:

٣٤- أحصل على النصائح من أصدقائى عندما احتاج لذلك:

٣٥- أستطيع أن أفضى جزء من وقى فى أداء لاشئ:

٣٦- حياتى المنزلية وحياتى المهنية لهما بنفس القدر من الأهمية لى:

٣٧- تعلمت أن ارتفع فوق المواقف التى تسبب ضغوطاً:

النتائج : قم بتجميع نتائج الاستقصاء لكي تعرف ما إذا كان من السهل أن تتعرض للضغط أم لا كما يلي :

فهم النفس وتوحيدها		التوازن بين أبعاد المنزل وأبعاد العمل		الاسترخاء والاستجمام		إشباع الجانب المادّي		مزايا الرياضة البدنية		النظام الغذائي للن	
الدرجة	المسألة	الدرجة	المسألة	الدرجة	المسألة	الدرجة	المسألة	الدرجة	المسألة	الدرجة	المسألة
	٦		٥		٤		٣		٢		١
	١٣		١١		١٠		٩		٨		٧
	١٨		١٧		١٦		١٥		١٤		١٣
	٢٤		٢٣		٢٢		٢١		٢٠		١٩
	٣		٣٠		٢٩		٢٨		٢٦		٢٥
	٣٧		٣٦		٣٥		٣٤		٣٣		٣٢

الفصل الخامس عشر
إدارة التغيير والتطوير التنظيمي
Change & Organization Development

حتمية عملية التغيير^(١):

إن التغيير أمر حتمى وضرورى ولازم، ما أنه عملية مستمرة ومتجددة وهوذلك يتناسق مع طبيعة الأمور والأشياء فالحياة فى طبيعتها متجددة ومتغيرة ومن ثم فإن المنطق يفرض علينا التغيير باعتباره أحد مظاهر الحياة. أى أنه قاعدة طبيعية وليس استثناء. فعالم اليوم سريع التغيير فى كافة المجالات: سياسية وعلمية وتكنولوجية واتصالية وتشريعية وسلوكية. وتتأثر الدول متقدمة كانت أم نامية وتتأثر حضارتها بهذا الواقع السريع التغيير. فأنماط الحياة الشخصية والقيم تتعرض للتغيير، وهذا بدوره يؤدى إلى أحداث التغيرات الحضارية. وحيث أن المنظمة عبارة عن خلية من خلايا المجتمع لا تعمل فى فراغ لذلك فإنها تتأثر بهذه التغيرات الحضارية والسياسية والعلمية وتؤثر فيها. ومن الجوانب التى تؤكد حتمية عملية التغيير ما يلى:

١ - الانفجار الكمى والنوعى فى المعلومات والمعرفة The Knowledge Explosion فمنذ نهاية الحرب العالمية الثانية وهناك تطور هائل فى المعلومات وقد ساعد ذلك على زيادة تقدم وسائل النقل والاتصال الأمر الذى جعل ما يحدث فى أقصى الشرق متاح لمن هم فى أقصى الغرب فى ساعات بل وفى دقائق.

٢ - التغيرات المستمرة فى سوق القوى العاملة Labour Force سواء من ناحية العدد أو التركيب النوعى للكفاءات وذلك نظراً للتغيير المستمر فى هيكل وتنظيم التعليم والتنمية والتدريب.

(١) كامل على متولى عمران، السلوك الإنسانى فى منظمات الأعمال والخدمات، دار الثقافة اعرية،

١٩٩٤، ص ٤٠٧. وما بعدها

٣- التغيير والتطور السريع للسلع والخدمات حتى تلاحق التطور والتغيير المستمر والسريع فى رغبات وحاجات المستهلكين (تغير الأذواق).

٤- زيادة الترابط والتداخل بين مشروعات الأعمال نظراً للترابط والتداخل بين دول العالم وليس أدل على ذلك مما نراه اليوم من ظهور مشروعات الأعمال المتعددة الجنسيات Multinational Business وأيضاً مشروعات الأعمال الدولية International Business.

٥- الاهتمام المتزايد بالنواحي الشخصية والاجتماعية Growing Concern Over Personal and Social Issues فسلوكيات الأفراد قد تعرضت للتغيرات السريعة وذلك نظراً لحدوث تغيرات السريعة لإتجاهات ومدركات ودوافعهم وشخصياتهم كنتيجة حتمية لتغيرات الظروف البيئية المحيطة.

أنواع التغيير:

التغيير قد يحدث فى مجالات متعددة، فقد يتناول التغيير الهيكل الإدارى أو الأنماط الإدارية وهذا ما يطلق عليه البعض بالتطوير الإدارى Managerial Development والذى يهدف إلى إحداث التغيير فى أنماط السلوك بالنسبة للوظيفة الإدارية عن طريق برامج التنمية أو التدريب كذلك قد يتناول التغيير أحداث التعديل فى الجوانب التنظيمية وإجراءات العمل وهذا ما يطلق عليه البعض Organization Development أى التطوير التنظيمى وعادة ما ينصب محور هذا التطوير أو التغيير على الجوانب التالية:

- التغيير فى الهيكل التنظيمى (الاختصاصات والمسئوليات).

- التغيير فى النظم وإجراءات العمل (تبسيط الإجراءات).

- التغيير فى السياسات الحاكمة للعمل وأساليب إتخاذ القرارات.
- التغيير فى الإمكانيات المتاحة للنظم سواء كانت هذه التغييرات بالزيادة أو التخفض.
- التغيير فى الأعمال والأنشطة التى يزاولها التنظيم أو وسائل التكنولوجيا المستخدمة.

التغيير وطبيعة السلوك الإنسانى - مقاومة التغيير:

لاشك أن الإنسان هو العنصر الرئيسى والموجه لفاعلية التطوير الإدارى أو التطوير التنظيمى ، فالتغيير ومدى تحقيقه للأهداف المرجوه منه يتوقف بالدرجة الأولى على مدى قبولهم وتعاونهم (سواء كانوا أفراد أو جماعات) لهذا التغيير وإذا نظرنا إلى فرد فإنا نجد أن سلوكه ما هو إلا محصلة التفاعل بين ثلاث عناصر أساسية أى:

$$\text{السلوك} = \text{دالة} (\text{الرغبة} \times \text{القدرة} \times \text{البيئة})$$

$$(\text{Behavior} = f(\text{Desire} \times \text{Ability} \times \text{Environment}))$$

هذه العناصر الثلاث تعتبرمكاملة لبعضها فالسلوك بدون رغبة ومع توافر القدرة والظروف المحيطة المناسبة لا يعتبر سلوكاً فعالاً، كذلك الحال إذا ما توافرت الرغبة والظروف المناسبة دون توافر القدرة يؤدى إلى الوصول إلى سلوك غير فعال، وأخيراً فإن توافر الرغبة والقدرة دون ما توافر الظروف المناسبة لا يؤدى إلى تحقيق السلوك الفعال.

لذلك يجب التفاعل مع هذه العناصر الثلاث معا ولاشك أن هناك العديد من العوامل والحوادث التى تؤثر على هذه الجوانب وبالتالي على السلوك منها:

العوامل النفسية، العوامل الاجتماعية، وأخيراً العوامل الحضارية والعوامل النفسية تشتمل على الإدراك والتفكير، الدوافع والإتجاهات، والخبرات، والتعلم وتكوين الشخصية. أما العوامل الحضارية فإنها تتمثل فى العرف والتقاليد السائدة فى المجتمع.

وحيث أن الإنسان عادة ما يلتحق بأى عمل من أجل الحصول على فرص لاشباع حاجات متعددة ومتنوعة (الحاجات الاقتصادية، الاجتماعية، الذاتية). ولاشك أن هذا الإنسان حين سعيه لاشباع حاجاته من خلال العمل يجد نفسه مضطراً إلى الدخول فى علاقات عمل وعلاقات إجتماعية تربطه بنوعيات مختلفة من البشر سواء كانوا:

- رؤساء.

- مرؤوسين.

- زملاء.

- متعاملين من خارج التنظيم.

والإنسان حينما يعايش التنظيم فإنه يكتشف مدى توافر الفرص المتاحة لتحقيق أهدافه الشخصية وإشباع رغبته وحاجاته، كذلك فإنه يستطيع التعرف على مدى التوافق بين أهداف التنظيم ومتطلباته من ناحية وبين أهدافه الشخصية من ناحية أخرى.

وحيث قد أوضحت سابقاً أن التغيير يبنى لإحداث تغيرات أو تعديلات فى الجوانب التنظيمية وأساليب وإجراءات العمل أو فى الهيكل الإدارى، لذلك فإنه ووفقاً للطبيعة البشرية يجب أن نتوقع نوع من المقاومة لأى نوع من

أنواع التغيير. ويمكن تفسير حقيقة هذه المقارمة من دراسة المخاوف النفسية والمادية للتغيير.

ويمكن القول أن معظم الجهود المتعلقة بالتطوير تقابل في النهاية بمقاومة من الأفراد الذين يقاومون التغيير لمجموعة من الأسباب أهمها:

١ - الإهتمام الذاتي أو النظرة الشخصية الضيقة:

ذلك أن الأفراد يخشون فقد شيء ذو قيمة بالنسبة لهم على سبيل المثال: إفتقاد القوة Power إفتقاد الموارد، إفتقاد حرية اتخاذ القرار، إفتقاد الصداقة، أو الهيبة والمكانة Prestige.

٢ - سوء الفهم وإفتقاد الثقة:

ذلك أن الأفراد لا يفهمون الأسباب وراء التغيير أو دلالات هذا التغيير، ويحدث ذلك في الغالب عندما لا يتقنون في الإدارة.

٣ - تقييم التغيير من زوايا مختلفة، أو إختلاف الأفراد أو الأطراف المختلفة في تقييمهم للتغيير:

على سبيل المثال فإن الأفراد العاملين في المنظمة يرون التغيير بطريقة مختلفة عما يراه واضعو إستراتيجية التغيير، ويمكن السبب وراء ذلك أن العاملين لا يتوافر لديهم كافة المعلومات.

٤ - عدم قبول التغيير أو عدم السماح بحدوثه:

ذلك أن العاملين غير قادرين من الناحية النفسية على السماح بحدوث التغيير (على سبيل المثال فإنهم لا يتوافر لديهم المهارات الضرورية الجديدة والتي يفترضها التغيير. كذلك فإنهم قد يعتقدون أن قبول التغيير هو مفهوم

ضمنى أمام الإدارة أن السلوكيات والتصرفات السابقة للعاملين كانت خاطئة).

لذا، يمكن القول بأنه «بصفة عامة يقاوم الفرد أى تغيير ولو كان هذا التغيير لصالحه فى الأجل القصير أو الأجل الطويل». وحتى يمكننا الوقوف على حقيقة تلك المقاومة، نود أن نوضح أن هذه المقاومة ترجع إلى نوعين من المخاوف من جانب مقاومى التغيير:

١- المخاوف الحقيقية:

- ويمكن أن تضرب بعض الأمثلة لمثل هذه المخاوف فيما يلى:
 - * الخوف من زيادة الأعباء التى سوف تلقى على الفرد ويعتبر مسؤولا عنها بعد إحداث التغيير.
 - * الخوف من حدوث إنخفاض فى ما يحصل عليه من رواتب أو مكافآت بعد إدخال التغيير، أو إلغاء الحصول على أوقات إضافية.
 - * الخوف من الإستغناء عنه عند إحداث هذا التغيير.
 - * الخوف من تعرضه للانتقال إلى مكان آخر للعمل.
- #### ٢- المخاوف النفسية:

- ويمكن أن تضرب بعض الأمثلة لمثل هذه المخاوف:
- * الخوف من إبعاده عن مجموعة العمل التى تعود عليها وإنشاء علاقات معها.
- * الخوف من عدم ترقية الأمر الذى يؤثر فى شعوره بتحقيق ذاته،

* الخوف من عدم الاستقرار وفقدان الألفة والشعور بإدارة أعماله بنفسه .

لذلك فإنه عند إحداث تغيير قد يتجه الفرد الذى يشمل التغيير إما إلى :

١ - المشاركة فى إحداث التغيير لأنه يؤدى إلى إشباع حاجاته ورغباته ومساعدته على التقدم والنجاح المستمر وتحقيق أحلامه المستقبلية .

٢ - عدم المشاركة وذلك بإتخاذ موقف سلبى تجاه التغيير وذلك إما بالمعارضة الصريحة أو المستترة وذلك نظرا لإدراكه بأن ذلك سوف يهدد أمنه أو أنه سيتعرض بعض مكاسبه ويسد الطريق أمام نجاحه وتقدمه .

تقليل مقاومة التغيير :

فيما يلى أهم الطرق الشائعة التى يمكن من خلالها تقليل مقاومة التغيير : (وبوضح الجدول التالى هذه الطرق)

١ - قبل حدوث لتغيير يجب الاتصال بالأفراد وتعليمهم :

Communicate and Educate Employees

٢ - إشراك هؤلاء الأفراد الذين سيتأثرون بالتغيير فى تصميم وتنفيذ عملية التغيير .

٣ - تشجيع الأفراد وتدعيمهم عندما يحدث التغيير وذلك يساعد فى إزالة الخوف والقلق .

٤ - التفاوض مع الأطراف المعارضة للتغيير .. بمعنى أن هناك ضرورة لإعطاء شئ ما يؤدى إلى تقليل مقاومة التغيير . على سبيل المثال نقل بعض الأفراد إلى موقع أو مكان آخر غير مرغوب فيه عن طريق زيادة الرواتب الشهرية لهؤلاء .

٥- استخدام أسلوب المناورة Manipulation أى استخدام أساليب غير مباشرة وتكتيكات ملتوية لاقتناع الآخرين أن التغيير فى مصالحتهم ... وهناك إعتبارات أخلاقية بطبيعة الحال ضد هذا الأسلوب.

٦- استخدام نوع من التهديد الضمنى أو الصريح: بمعنى تهديد العاملين مثلاً بفقد الوظيفة، أو إسناد مهام متواضعة لهم ... الخ وذلك للحصول على موافقتهم .

أساليب تقليل مقاومة الضيفر

الزبائس	علم الأفراد، وإقلاق بهم، Education + Communication	الزائف المستعمل فيها هذا الأسلوب	الأرياس	المعزوب
الزبائس	علم الأفراد، وإقلاق بهم، Education + Communication	في حالة نفس المراتب أو التفسير وفهمنا متطابقا المزديت.	يسمح أن يقع الأفراد في شرف وسعدون في حالة تقبل صلبة الغير.	كـ يستحق وقفا هؤلاء عناصره في حالة الانحاض عند لاحصر لهم من المهيمنين بالغير.
الزبائس	علم الأفراد، وإقلاق بهم، Education + Communication	عندما لا يكون لدى القارئ على تفسير كلمة للمراتب الغريبة لتفسير الغير، وهذا يكون لدى الآخرين ثوبا مادة على التورية.	أن الأفراد الذين يسمح لهم بالحركة حرف يكبروا لتفسير بطلية الغير، وكذلك إصالة كافة للمراتب الغير.	الظهور سنا في أن للمشاركين يفسرون تفسيرية غير مناسبة، كما قد يستحق ذلك وقفا هؤلاء.
الزبائس	تفهم الأفراد وتوضيحهم، Facilitation + Support	يمكن إستعمال هذا الأسلوب في حالة ما إذا كانت عبارة الأفراد سبب مشاكل ففهم مع الأرباح الجديدة.	ليس هناك أساليب أفضل من ذلك لسيما يعمل سحائلي ففهم Adjustment.	يستحق وقفا هؤلاء يحالف القادة وقد يعمل كلهم.
الزبائس	التفاوض والتوافق Negotiation + Agreement	يستعمل هذا الأسلوب عندما تجد أن بعضا ما أو مجموعة طرف غير في قبضة من وراء صلبة الغير، وقد تأتي قد البيرة ثوبا مادة على التورية.	قد يكون أساليب مختلفة للتدبير في كثير من الحالات خاصة إذا به الآخرين المتطوعة بالمادة بالحق.	الزبائس
الزبائس	الأسلوب التلوي، Manipulation	عندما لا يبقى بقاء الغير، أو عندما يكون القول الآخرى كلمة التورية.	قد تكون رسالة غير مختلفة رسيمة سيما الغالب على التورية.	قد ترقى إلى مشاكل مستعجلة إذا حصر الأفراد فهم قد في الزبائس.
الزبائس	القبضة القسرية أو القسرية Explicit + Implicit Coercion	عندما يكون مدخل قسريا أو قسريا، وقد القسرية على الغير فهم ثوبا كلمة.	الأسلوب سريع، وقد ينطوي أو ينقلب على نوع من التورية.	يمكن أن يكون أساليب مستعجلة بالظهور إذا أمر صحن الأفراد القسرية بالغير.

أسباب التغير أو القوى الدافعة للتغير:

١ - التغير للإستجابة للضغوط والقوى الخارجية:

فقد تحدث بعض التغيرات فى المجتمع نظراً لحدوث تطورات فى الأوضاع الإقتصادية أو الإيدولوجية فى المجتمع الأمر الذى يحتم على القائمين على الوحدات التنظيمية والإقتصادية فى الدول ضرورة العمل على تهيئة نشاطها حتى يمكن أن تستجيب لمثل هذه التغيرات القومية. وخير مثال على ذلك إجماع الدول العربية النفطية إلى إستراتيجية الإعتماد على الكفاءات والمهارات الوطنية خاصة بالنسبة للطبقة الفنية المدربة، كنتيجة لذلك يجب أن تستجيب المؤسسات والوحدات التعليمية لمثل هذه الإستراتيجية عند تخطيط برامجها التعليمية والتدريبية أيضاً من الأمثلة الأخرى:

* التغير فى ظروف السوق المحيطة بالمنظمة ويمكن أن تشمل هذه التغيرات ما تدخله القوى المنافسة من تغيرات، أو ما يطرأ على الموارد المادية البشرية من تغيرات فى النوعية أو الكمية.

* التغير فى التكنولوجيا المستخدمة مثل إدخال أجهزة الكمبيوتر وتأثيرها على الإنتاج والعمليات.

* التغير فى البيئة المحيطة بالمنظمة كما هو الحال فى التغيرات فى علاقة الحكومة بالمنظمات المختلفة ومنتشآت الأعمال.

ولاشك أن التغير الناشئ كإستجابة للضغوط الخارجية قد لا يجد طريقة للتطبيق الكامل وقد يظل فى صورة شعارات أكثر منه تغيير حقيقى. ويتوقف مدى تحقيق هذا التغيير على قوة الضغوط الخارجية من ناحية، وعلى القوة

النسبية للوحدات التى يجب عليها إحداث مثل هذا التغيير فى مواجهة هذه الضغوط من الناحية الأخرى.

٢ - التغيير تلمساً لحل بعض المشاكل الذاتية أى ضغط القوى والعوامل الداخلية:

قد تنبع الحاجة للتغيير من وجود بعض المشاكل الذاتية داخل الوحدات التنظيمية وقد تتعلق تلك المشاكل بأحد جانبيين: الأول يتمثل فى مدى قدرة التنظيم الحالى على مواجهة الأوضاع البيئية المحيطة أو قد تتمثل فى ضعف بعض عناصر التنظيم الحالى وعدم توافقها مع باقى بعض العناصر ولاشك أن الأسلوب المتبع لإحداث مثل هذه التغيير هو ما يطلق عليه بأسلوب إعادة تنظيم Reorganization وخير مثال على ذلك ما كان وما يحدث الآن بالنسبة للهيئات والمؤسسات العلمية والتدريبية ويمكن توضيح بعض أمثلة هذا التغيير فى:

- التغييرات فى العمليات والأنشطة كما هو الحال مثلاً فى عملية إتخاذ القرارات والإنصال والعلاقات الشخصية المتبادلة.

- التغييرات فى الأفراد، كما ينعكس ذلك فى إنخفاض الروح المعنوية وارتفاع معدلات الغياب ودوران العمل.

٣ - التغيير بهدف السيطرة على المناخ أو جزء منه:

وحيث أن المناخ المحيط دائم التغيير والتطوير لذلك فإن محاولة السيطرة على هذا المناخ تعتبر عملية غاية فى الصعوبة لذلك فإنه حتى يتسنى تحقيق ذلك لابد من الإعتماد على:

- أما إحداث التغيير بشكل تدريجى يبدأ بالجوانب البسيطة يتدرج حتى يصل إلى الجوانب المعقدة والمتشابكة.

- أو أن يبدأ التغيير فى شكل مرحلى كل مرحلة تحاول تحقيق إحدى جزئيات التغيير الكلى والشامل.

- أو التغيير الفورى والشامل.

ولا شك أن إستخدام أى مما سبق يتوقف على مدى إستعداد وكفاءة القائمين على إحداث مثل هذا التغيير هذا إلى جانب مدى تقبل ورضا الذين سيشملهم هذا التغيير أى على مدى قبولهم أو مقاومتهم لهذا التغيير.

مراحل التغيير أو كيفية إحداث التغيير:

يمكن تلخيص المراحل الأساسية لإحداث أى تغيير إدارى أو تنظيمى فيما يلى:

١- الوصف والتحليل والتشخيص للوضع الحالى

أى توصيف الأعمال والإجراءات الحالية وتحديد مواطن الضعف والقوة فيها والتائج المترتبة عليها باسبة لمستوى الكفاءة والإنتاجية كذلك يجب أن يشتمل هذا التشخيص تحديد الإمكانيات والطاقات المتاحة ونواحى القصور والضعف فيها سواء البشرية منها أو المادية.

(أ) وتتطلب هذه الخطوة الإجابة على ثلاثة أسئلة رئيسية:

- ماهى المشكلة؟ وماهى اعراض هذه المشكلة؟

- ما الذى يجب تغييره لحل المشكلة؟

- ماهى النتائج المتوقعة من وراء التغيير؟ وكيف يمكن قياس هذه النتائج أو الأهداف؟

(ب) كذلك إنه يمكن تشخيص المشكلة من خلال توافر المعلومات الضرورية، كما هو الحال مثلاً فى التقارير المالية والبيانات المالية وكذلك تقارير الإدارات والأقسام. كما يمكن توفير المعلومات عن إتجاهات الأفراد فيما يتعلق بالأجور والمرتبات وظروف العمل وغيرها من خلال إستخدام أساليب الإستقصاء التى يمكن أن يتم تحليل بياناتها بعناية، وتمثل معلومات مرتدة توجه الإدارة.

(ج) ينبغى أن تحدد هذه الخطوة التشخيصية الأهداف من وراء التغيير. وقد تصاغ هذه الأهداف فى شكل بيانات مالية أو بيانات عن الإنتاج (كنصيب السوق أو الربح أو الإنتاجية)، أو أهداف تتعلق بالإتجاهات والروح المعنوية.

٢- أساليب التغييرات البديلة:

يمكن تصنيف أساليب التغيير لابتديلة طبقاً للتأكيد الرئيسى أو التركيز الرئيسى لكل أسلوب، ويشمل ذلك إما تغيير الهيكل، أو الأفراد، أو التكنولوجيا المستخدمة أو محلها مجمعة.

(أ) التغيير الهيكلى: Structural Change

ويشمل التصرف الإدارى الذى يحاول تحسين الأداء من خلال تغيير الهيكل التنظيمى الرسمى للمنظمة، وكذلك تغيير علاقات السلطة. وقد يشمل التغيير الهيكلى - التغييرات فى طبيعة الوظيفة: وعلى وجه التحديد:

- زيادة التوسع فى الأعمال المسندة إلى الوظيفة أو إثراء الوظيفة - Jop Enrichment
وهى التقليل من درجة التخصص الدقيق فى الوظيفة . بعبارة أخرى
تغيير ملامح الوظيفة، على سبيل المثال: ظروف العمل المادية التى تؤدى
فيها الوظيفة، وكذلك المهام أو الواجبات الضرورية للوظيفة وذلك بهدف
زيادة الإشباع الوظيفى للشخص شاغل هذه الوظيفة.

- زيادة عدد المهام المسندة إلى الوظيفة job Enlargement ويكون الهدف هنا
هو جعل الوظيفة أكثر إثارة وأهمية وتبعث على التحدى Challenging .
ومع ذلك فإن إضافة مهام لا معنى لها قد تحدث الأثر العكسى .

- التغيرات فى العلاقة بين الإداريين والفنيين الإستشاريين - Line- Staff Relationships
ويشمل ذلك خلق مكاتب ومساعدى فنيين إستشاريين على
أساس مؤقت adhoc أو على أساس دائم .

(ب) التغيرات فى الأفراد People Change

ويتضمن ذلك المجهودات الموجهة نحو إعادة توجيه وتحسين اتجاهات
الأفراد ومهاراتهم ومعارفهم، وتشمل المداخل الرئيسية لهذه الخطوة ما يلى:

- برامج التدريب والتنمية الإدارية:

ومن الأساليب الحديثة والشائعة فى هذه البرامج ما يعرف بتدريب
الحساسية والذى يحاول أن يجعل الشخص المشارك فى البرنامج أكثر إدراكاً
ووعياً لنفسه أو ذاته وكذلك أكثر إدراكاً لتأثيره على الآخرين .

وفيما يلى بعض الخصائص المتعلقة بتدريب الحساسية Sensitivity Training
أو ما يعرف بالتدريب المعلى أو المواقف التى يستخدم فيها هذا
الأسلوب:

* هذا الأسلوب يفترض أن الأداء غير المرضي أو الأداء السيئ إنما يرجع إلى المشكلات النفسية للأفراد الذين ينبئ عليهم تحقيق هدف معين بطريقة جماعية.

* يركز على العمليات أو الأنشطة وليس على المحتوى ويركز على التدريب النفسي المتعلق بالمفاهيم Conceptual.

* في العادة يتقابل مجموعة من المديرين بعيداً عن العمل. ويتم توجيههم بواسطة مدرب يمارس نوعاً من القيادة غير المتسلطة أو المسموح بها Permissive وتدخل المجموعة في نوع من الحوار لا تحكمه أى أجندة أو موضوعات معينة أو تركيز على نقطة معينة. ويكون التأكيد على محاولة إكتشاف الذات.

- بناء المنظمة حول نظام رقم (4) المعروف في الإدارة

System 4 Organization

ويشير ذلك إلى المنظمة التي يحتفظ فيها المدبرون بعلاقات بالمشاركة والتدعيم، وتتخذ فيها القرارات بطريقة جماعية، ولديها أهداف أداء مرتفعة أو عالية ... وقد صمم النظام بواسطة أحد علماء الإدارة المعروفين وهو رنيس ليكرت Rensis Likert ومن الخصائص المميزة لهذا الأسلوب:

* إن عملية القيادة توجد أو تبعث على الثقة بين الرؤساء والمرؤسين.

* إثارة جميع الحوافز النفسية والاجتماعية والمادية لدى الفرد من خلال وسائل المشاركة، ويتواجد لدى العاملين اتجاهات إيجابية نحو الإدارة وكذلك نحو أهداف المنظمة.

- * إن المعلومات تتداول بحرية خلال أنحاء المنظمة.
- * عمليات التفاعل بين الأفراد والمجموعات هي عمليات مفتوحة ومكثفة.
- * عمليات إتخاذ القرارات تتم بأسلوب جماعى.
- * إن مشاركة المجموعة تصل إلى أهداف واقعية وطموحة فى نفس الوقت.
- * عمليات الرقابة موزعة فى كل أنحاء المنظمة.
- * أهداف أداء عالية ومرتفعة ويتم العمل بفعالية على تحقيقها

- التخطيط للمهنة وحياة الفرد Life and Career Planning

يتطوى هذا الأسلوب على تبنى الشركة لبعض البرامج التى تتضمن قيام الأفراد بإعادة تقييم حياتهم وكذلك المهنة التى عملون بها وأن يخططوا لذلك طريقة منظمة وشاملة.

- * على سبيل المثال يقوم الفرد بدراسة وتقييم مسار حياته ومسار وظيفته حتى الآن، ويحاول أن يصنع أو يصيغ أهداف لنمط حياته ومهنته، وأن يتنبأ بالمستقبل وأن يتم خطط وبرامج عمل لتحقيق هذه الأهداف.

* ويلاحظ أن يتم وضع خطط لحياة الشخص ومهنته فى نفس الوقت أو بطريقة متزامنة.

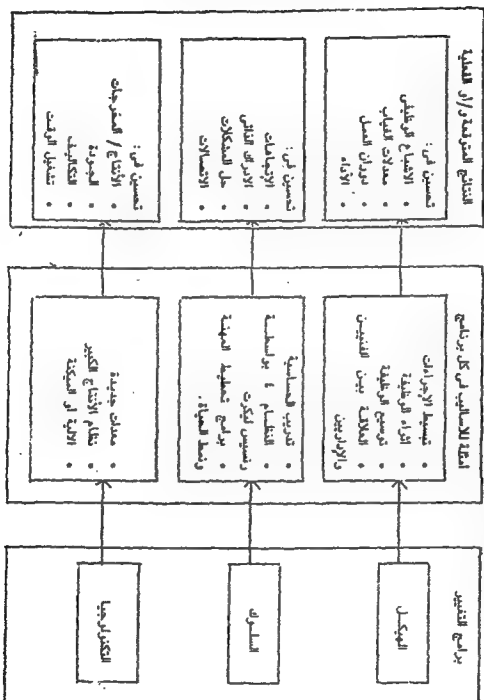
(جـ) التغيرات التكنولوجية Techolgical Change

وينطوى على تطبيق طرق ووسائل جديدة لتحويل الموارد المتاحة إلى سلع وخدمات.

ويمكن القول أن التغير التكنولوجى له بالفعل آثار سلوكية وهيكلية بعيدة المدى على المنظمة على سبيل المثال فإن تبنى أو شراء آلات جديدة مثلاً فى أحد المصانع ينطوى على تغييرات فى محتوى الوظيفة، تقسيم العمل العلاقات الإجتماعية بين العاملين، ظروف العمل المادية، أنماط الوظيفة، إجراءات الترقيات، الأمان الوظيفى، وكذلك تغييرات فى الأجور والرواتب وغير ذلك.

وبلخص الشكل التالى المداخل المختلفة لإحداث التغيير (تغيير هيكلى - تغيير الأفراد - تغيير تكنولوجيا) كما يعرض أنواع البرامج المقدمة فى كل مدخل وكذلك النتائج المتوقعة.

تصوير البرامج التغيير التنظيمي والنتائج المتوقعة لنظرة البرامج والأساليب



العوامل المحددة أو الظروف المقيدة للتغيير:

يأتى فى نفس الخطوة السابقة التعرف على الظروف التى تحد من عملية التغيير. وقد أثار معظم الكتاب إلى ثلاثة مصادر أساسية للتأثير على نتائج برامج التغيير والتطوير الإدارى وهى:

(١) مناخ القيادة السائد: ويشير إلى طبيعة مناخ أو بيئة العمل السائد والناجى عن نمط القيادة والممارسات الإدارية للرؤساء وذلك أن نجاح التطوير الإدارى يتطلب التزاماً من جانب الإدارة لهذه الجهود وقد يكون نمط القيادة هو الهدف من وراء برامج التطوير الإدارى.

(٢) التنظيم الرسمى: وينبى أن يكون منسجماً أو متناغماً مع التغيير المفتوح.

(٣) ثقافة المنظمة: ويشير ذلك إلى تأثير عادات وقيم وأنماط سلوك المجموعات وكذلك الأنشطة الغير الرسمية التى يمارسونها على بيئة العمل بإختصار يجب أن تكون ثقافة المنظمة مشجعة على التغيير المخطط.

إختيار إستراتيجية التغيير:

(أ) ينطوى إختيار إستراتيجية التغيير إختيار أو إتاحة الفترة لأحد المداخل التالية:

١ - المدخل القائم على المبادرة من جانب واحد Unilateral ويتضمن ذلك عادة توجيهاً من الإدارة العليا يف التغيير ويحدد مسؤوليات الرؤوسين فى تنفيذ التغيير.

٢ - المدخل القائم على المشاركة: وينطوى هذا المدخل إما على قيام

المستويات الدنيا بتحديد المشكلة وكذلك الحلول البديلة أو التركيز على إيجاد الحلول البديلة بواسطة المستويات الدنيا بعد أن تكون الإدارة العليا قد حددت المشكلة.

٣- المدخل القائم على التفويض ... وفيه تكون المجموعة مسؤولة كلية عن تحليل المشكلة وإيجاد أو اقتراح الحلول.

(ب) يجب أن يؤخذ في الحسبان أن هدف الإستراتيجية المختارة هو تقليل المقاومة وتأكيد التعاون والتدعيم.

(ج) وهناك بعض الشروط الجوهرية المطلوب توافرها قبل تطوع الأفراد بالمشاركة في التغيير:

١- أن الأفراد العاملين ينبغي أن تكون لديهم الرغبة في المشاركة.

٢- ينبغي أن يكون لدى هؤلاء الإستعداد والقدرة على إيصال أفكارهم ومعتقداتهم.

٣- على المديرين أن يكونوا آمنين في مواقعهم حتى لا يروا مشاركة العاملين على أنها علامة ضعف أو تقليل من سلطاتهم.

٤- أن يتسم المدبرون بسعة الأفق ورحابة الصدر تجاه أفكار العاملين.

تنفيذ وتقييم إستراتيجية التغيير:

(أ) يتضمن تنفيذ التغيير بعدين أساسيتين:

١- توقيت التغيير .. وهو إختيار الوقت المناسب لإدخال التغيير.

٢- نطاق عملية التغيير ... Scope

(ب) يتضمن التقييم المقارنة بين نتائج وأهداف برنامج التغيير .. ويمكن أن يستخدم فى ذلك ثلاث أنواع من المعايير.

١- معايير داخلية: وتتعلق مباشرة بأساس البرنامج (على سبيل المثال هل تعلم الأفراد فى برنامج إثراء الوظيفة البعد الجوهرى أو الأساسى للوظيفة)

٢- معايير خارجية: وتتعلق بكفاءة وفعالية العاملين قبل وبعد تنفيذ عملية التغيير .. على سبيل المثال (عدد الوحدات المنتجة فى ساعات العمل .. زيادة المبيعات .. الخ).

٣- المعايير المتعلقة برد فعل المشاركين فى البرنامج: وتشير هذه المعايير إلى كيفية قياس ما يشعر به الأفراد نحو برنامج التغيير الذين خضعوا له وتأثروا به.

(ج) ومن المفيد فى هذا الصدد استخدام طرق ووسائل عديدة لقياس وتقييم نتائج برنامج التغيير ..

التطوير والتغيير التنظيمى^(١):

مقدمة:

يعتبر التطوير والتغيير التنظيمى فى منظمات العمل من أهم العمليات التى يجب على القادة الإداريين والمشرفين فهمها وإدراكها وتبنيها، وذلك لضمان أداء فعال وناجح.

وتتبع أهمية التطوير والتغيير التنظيمى من كون العصر الذى نعيش فيه هو

(١) ناصر محمد العديلى، السلوك الإنسانى والتنظيمى: منظور كلى مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٩٩٣، ص ٥٤٥ وما بعدها.

عصر التطورات والتغييرات المستمرة والسريعة، ليس على البيئة العامة (الخارجية) فحسب، بل على بيئة المنظمة الإدارية أيضاً، وفي شتى نواحيها.

والتطوير والتغيير التنظيمي هو في الواقع خطة إيجابية، أى تطوير أداء الجهاز أو المنظمة وتحسينها ونقلها من مرحلة إلى مرحلة أخرى أكثر فعالية ونجاحاً وملاءمة لتغيرات البيئة والحياة المتغيرة دائماً، لأن منظمة العمل أو الجهاز الإداري يجب ألا يظل جامداً حتى لا يضطر إلى التغيير الإجباري وغير المرغوب.

إن منظمات العمل - سواء منها العامة أو الخاصة أى الحكومية وغير الحكومية - تحتاج بين حين وآخر إلى تطوير وتغيير إلى الأحسن، لزيادة فاعليتها وأدائها وإنتاجيتها. ويهدف هذا التطوير والتغيير في الدرجة الأولى إلى التأثير في المديرين والشرفين،، بغية تغيير طرق تفكيرهم المرتبطة بالعديد من مجالات نشاطاتهم في المجال الإداري، والتي تكونت نتيجة المفاهيم التقليدية التي أثرت فيهم لعدد من السنوات.

وسوف نتناول في هذا الفصل التطوير والتغيير التنظيمي، من حيث التعريف والأهمية وأهم النظريات سواء منها القديم أو الحديث، وأهم أساليب وتقنيات التطوير والتغيير التنظيمي.

تعريف التطوير التنظيمي:

يعتقد بيكارد (Bechard) (١٩٦٩م) أن التطوير التنظيمي: «جهد مخطط، يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة، بغية زيادة فعالية التنظيم وإحساسه بالصحة، من خلال مدخلات مدروسة في عمليات التنظيم، وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية».

أما فرنش وبل (French & Bell) فإنهما يعرفان التطوير التنظيمي بأنه «جهد ونشاط طويل المدى ويستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتجديد ذاتها، من خلال إدارة مشاركة وتعاونيه وفعالة لمناخ التنظيم، تعطى تأكيداً خاصاً للعمل الجماعي الشامل».

أما ألدرفر (Alderfer) فيرى أن التطوير التنظيمي «يتوق إلى تحسين نوعية حياة الجانب الإنساني للمنظمة وزيادة فاعلية بعده التنظيمي».

ومهما يكن من أمر هذه التعريفات وتعددتها فإنها جميعاً تكاد تتفق على أن جوهر التطوير والتغيير التنظيمي هو سلوك الفرد وجماعة العمل في منظمات العمل الحكومية (وغير الحكومية)، عن طريق تطوير القدرات والمهارات الإنسانية وحل مشكلاتها باستمرار ووفق المتغيرات البيئية، سواء منها أو الاقتصادية أو التنظيمية أو الفنية أو التقنية.

ويرى الغمري أنه يمكن تعريف التطوير التنظيمي بأنه «المحاولة - طويلة المدى - لإدخال التغيير والتطوير بطريقة مخططة، معتمدين في ذلك على أسلوب تشخيص المشكلات بطريقة يشارك فيها أعضاء المنظمة بصورة جماعية».

نتيجة لهذا التعريف يمكن التوصل إلى النتائج التالية:

١- إن برنامج التطوير التنظيمي قد يشمل المنظمة ككل (النظام الكلي) أو جزءاً منها فقط (أحد الأنظمة الفرعية)، بشرط توافر درجة عالية من الاستقلال له عن باقي أجزاء النظام الكلي.

٢- هدف التطوير التنظيمي يتمثل في زيادة فاعلية المنظمة وتدعيم وتوسيع فرص الاختيار أمامها وتجديد حيويتها بطريقة مستمرة.

٣- الاستراتيجية الأساسية لأسلوب التطوير التنظيمي تتمثل في التدخل الذى يتم فى أوجه النشاط التى تمارسها المنظمة، بطريقة تسمح بتطوير قدرات الجماعات التنظيمية على حل المشكلات وتدعيم عملية التعلم والاختيار بين البدائل المتاحة، بطريقة تساعد عملية التطوير واستمراريتها .

مصطلح التطوير التنظيمي:

يرى فرنش أن مصطلح التطوير التنظيمي ظهر من خلال البحوث التى أجريت والمفاهيم التى استخدمها الباحثون الذين أشرنا إليهم من قبل، وهم: بليك Blake وشيبرد Sheperd وموتون Mouton ومكروغر McGregor، حيث ظهر فى البداية مصطلح أو لفظ تطوير المجموعة على يد بليك وموتون فى أثناء تدريب العلاقات الإنسانية فى جامعة تكساس عام ١٩٥٦م (فرنش French، وقد استخدم هذا المصطلح شيبرد وبليك فيما بعد.

وأثناء تدريب الـ T. Group تم استخدام مصطلح التطوير على يد مكروغر McGregor وبيكارد Bechard لأن ذلك يعنى على حد قول بيكارد «جهداً منظماً وشاملاً للتغيير» .

العوامل المؤثرة فى الحاجة إلى التطوير والتغيير التنظيمي:

لا شك فى أن الضغوط والعوامل التى تؤثر فى منظمة العمل وفعاليتها تأتي من مصادر بيئية خارجية وداخلية. لذا فإن الحاجة تدعو القادة الإداريين والمديرين والمشرفين إلى اكتساب مهارات التطوير والتغيير التنظيمي، حتى يكون بمقدورهم التعامل مع هذه المتغيرات البيئية: الخارجية والداخلية. ويحدد كل من هيت وزملائه Hitt et al. (١٩٧٩م) مصادر التطوير والتغيير التنظيمي التى تتمثل بما يلى:

١- عوامل البيئة التقنية: تتمثل البيئة التقنية فى التغيرات التكنولوجية التى يشهدها العالم اليوم. حيث بدأت المعلومات منذ عام ١٩٤٠م بالانفجار والزيادة فى المكتشفات التقنية. وهذا التغير فى الاكتشافات التقنية والمعلومات له تأثير فى بيئة العمل ومهامه، سواء من حيث نوعية الإنتاج أو أساليبه أو الهيكل التنظيمى أو مشاعر العاملين.

ويمثل هذا التغير والتأثير فى ثلاثة جوانب، هى:

أ- العلماء والفنانون: لا شك فى أن العلماء والفنيين قد يتأثرون ويكون لهم رد فعل، كما يرى هيت وزملاؤه، وقد يكون رد الفعل هذا فى غير صالح المنظمة، لأنهم قد يرون فى التنظيم البيروقراطى تخلفا عن الابتكرات والوسائل التقنية الحديثة.

ب- أن الإنتاج المم بواسطة العلماء هو إنتاج معقد ومتقدم، ويتمثل ذلك بالأجهزة الإلكترونية لأحدث وأدوات المكاتب والآلات الحاسبة والحاسب الآلى ووسائل الإنصال الحديثة، كالألة الكاتبة والفاكسميل وغيرهما.

ج- عمليات الإنتاجية يجب أن تكون بمستوى أداء وتقدم الإنتاج نفسه، وبأقل نسبة من الأخطاء الإنسانية حتى لا يترتب عليها آثار بالنسبة للمستخدمين والمستهلكين .

٢- عوامل البيئة الاجتماعية: وتتمثل هذه العوامل فى العوامل البيئية الاجتماعية الخارجية، كالعادات والتقاليد والمبادئ الدينية والقيم، وكذلك فى الاتجاهات والمواقف نحو العمل، وتغير النظرة إلى هذه الاتجاهات وإلى المسؤولية الاجتماعية، وتتمثل العوامل الاجتماعية كذلك فى نمو السكان وتفاعلهم ووجود العمالة الأجنبية والأنظمة والسياسات الحكومية، ونحو ذلك من العوامل الاجتماعية الطارئة .

٣- العوامل الاقتصادية: وتمثل هذه العوامل فى عوامل البيئة الاقتصادية الداخلية والخارجية، مثل: رأس المال والموارد الاقتصادية وحركة وتغيير الأسواق العالمية وظروف الإنتاج، والأعمال والتسويق وتدرج الموارد والمنافسة والحروب أو الأزمات الاقتصادية.

٤- العوامل التنظيمية: وتمثل هذه العوامل فى العوامل التنظيمية داخل المنظمة وخارجها، مثل: اتجاهات العاملين والموظفين والمديرين، متطلبات المشاركة فى العمل، التقنية الإدارية، حجم منظمات العمل، زيادة مهارات العاملين، تغير القيم والمواقف لدى العاملين هذا ويوضح الجدول التالى أهم هذه العوامل.

العوامل المؤثرة فى الحاجة إلى تغيير المنظمة

المصدر	العوامل
البيئة الفنية (التقنية)	١ - انفجار المعلومات ، زيادة شغف العمل ٢ - التطوير فى عمليات الإنتاج ٣ - التطوير فى إعداد وتقديم الإنتاج ٤ - الانفجار فى المعلومات والاتصالات
البيئة الاجتماعية	١ - تغير الاتجاهات والقيم نحو العمل . ٢ - تغير الاتجاهات والقيم نحو المسؤولية الاجتماعية . ٣ - الأنظمة والتطبيقات واللوائح الحكومية . ٤ - النمو السكاني .
البيئة الاقتصادية	١ - السوق العالمى الاستهلاكى . ٢ - التغير السريع والمطر وأنواق المستهلكين وأفضليات موارد الإنتاج . ٣ - نمو الأعمال المختلطة والمتداخلة .
البيئة التنظيمية (الإدارية)	١ - متطلبات الموظفين والعاملين ، والمشاركة فى الانهماك فى العمل . ٢ - الانسحاب العائد لتقنية المتقدمة وحجم المنظمة . ٣ - تغير الاتجاهات والقيم والمهارات لدى المديرين والموظفين .

دورة حياة التنظيم : ORGANIZATIONAL LIFE CYCLE

التنظيم فى معناه الحديث كائن حى يتطور وينمو ويمر بمراحل حياتيه متباينة، ومن النماذج الشائعة فى وف هذه المراحل النموذج الثلاثى (THREE - STAGE MODEL)

والذى يميز عادة بين ثلاثة مراحل :

* التنظيم الصغير SMALL

* التنظيم المتكامل INTEGRATED

* التنظيم المتنوع DIVERSIFIED

والفكرة الأساسية أن المنشأة فى كل مرحلة من مراحل التنظيم تحتاج إلى نمط وأساليب للإدارة تختلف عن المراحل التالية، ومن ثم فإن المهارات الإدارية وأساليب إتخاذ القرارات وطبيعة العلاقات التنظيمية ستختلف فى مراحل حياة التنظيم المختلفة.

هل يمكن وصف الملامح المميزة لكل مرحلة من دورة حياة التنظيم؟
هل تستطيع تحديد المرحلة التى تمر بها منشأتك حالياً؟

مراحل دورة حياة التنظيم			خصائص المنشأة
المرحلة الأولى التنظيم الصغير	المرحلة الثانية التنظيم المتكامل	المرحلة الثالثة التنظيم المتوسع	
منتج واحد / أو خط منتجات وحيد	خطوط منتجات وحيد	خطوط منتجات متعددة	١- نمط المنتجات
قناة توزيع وحيدة أو مجموعة بسيطة من قنوات التوزيع	مجموعة واحدة من قنوات التوزيع	شبكة من قنوات التوزيع الممتدة	٢- نظام توزيع المنتجات
تنظيم بسيط الجانب الرسمي محدود	تنظيم يقوم على التخصص الوظيفي	تنظيم يقوم على التخصص في نمو علاقات السوق والمنتجات	٣- الهيكل التنظيمي
لا يوجد تنظيم رسمي للبحوث. الأمر يتوقف على اهتمام المالك	تنظيم رسمي للبحوث تطوير المنتجات والعمليات	تنظيم رسمي أوضح لبحوث التطوير والتنمية	٤- الإهتمام البحوث والتنمية R&D
الملاحظة الشخصية	بداية الاعتماد على معايير موضوعية	معايير موضوعية تعتمد مؤشرات العائد على الاستثمار وحصة المنشأة في	٥- معايير تقييم الأداء
نظام شخص غير مقنن	نظام شخص بالنسبة للأمور الهامة	نظام موضوعي يقوم على تحليل النتائج والإنجازات	٦- نظام الرقابة والثواب والعقاب

المراحل الثلاثة لحياة التنظيم

وبصفة عامة، فإن التنظيم باعتباره كيان ديناميكي يمر بأطوار لخصت كالآتي:

* طور النشأة.

* طور النمو.

* طور النضوج.

* طور إعادة التكوين.

* طور التقادم.

ما هو الاستنتاج الأساسي من هذه الحقيقة عن دورة حياة التنظيم؟

إن التنظيم يجب أن يكون موضوعاً للدراسة والتخطيط والمتابعة.

إن مسؤولية التخطيط التنظيمي تقع بالدرجة الأولى على عاتق الإدارة العليا.

أهم العناصر المساعدة على التطوير والتغيير التنظيمى

تتمثل أهم العناصر المساعدة على التطوير والتغيير التنظيمى فيما يلى:

١- تحديد هدف التطوير: أى وضع هدف واضح ومحدد للتطوير والتغيير يمكن تطبيقه ويسهل استخدامه، على ضوء حاجة المنظمة المراد تطويرها وتغييرها.

٢- التجديد المستمر للتنظيم: وهو النظرة الإيجابية لنظم واعتبارها قادرة على تطوير مزايا تمكنها من التكيف الذاتى مع التغيير والتطوير وتحسين إنجازها لأهدافها. وكذلك تطوير النظام نفسه ثم التحول إلى حالة جيدة، وتطوير الإجراءات والأساليب وأى ظروف أخرى محيطة، وكذلك تطوير وتجديد العمليات والمهارات والمناخ التنظيمى للتوصل إلى مرحلة جديدة للمنظمة ككل.

٣- الاهتمام البعد الإنسانى لمنظمة العمل: وهو ما يعرف، أى الاهتمام بالجانب الإنسانى للعاملين بالمنظمة والاهتمام بدوافعهم وشخصياتهم وتطلعاتهم الاجتماعية والإنسانية، وعدم التركيز على النظام التقنى أو الهيكل التنظيمى ومهام العمل فقط، والاهتمام أيضا بثقافة منظمة العمل من حيث معرفة قيم واتجاهات ومواقف العاملين وثقافتهم وخلفياتهم الاجتماعية والبيئية والمعيشية وأنماط حياتهم قدر الإمكان، للتعرف على حاجاتهم وتوقعاتهم ولسهولة حل مشكلاتهم والتعامل معهم بيسر وسهولة.

٤- استخدام مفهوم النظم: ويعنى ذلك النظر لمنظمة العمل كنظام اجتماعى وتقنى مركب. وهذا يعنى النظرة الكلية والشاملة للمنظمة، وأن هناك

ترابطاً دينامياً لمكونات النظم الفرعية (كالنظام الفرعى الإنسانى والنظام الفرعى الهيكلى والنظام الفرعى التقنى)؛ أى تقييم كل جانب من جوانب المنظمة وأخذها بعين الاعتبار.

٥- تبنى استراتيجية إدارية للتطوير: أى السعى إلى التجديد والابتكار الذاتى عن طريق إحداث تغيير له دلالاته فى سلوك الأفراد العاملين، وذلك عبر سبل إدارية مناسبة كتحسين مناخ المنظمة، وتفهم العاملين، وبمعنى أدق الاهتمام بذلك النسيج المعقد والمتداخل من المتغيرات التنظيمية الدينامية التى تؤثر فى طريقة شعور الأفراد العاملين بأدوارهم فى التنظيم، وفى الاتجاهات والقيم والتوقعات التى ينمونها نحو زملائهم، وفى نوعية العلاقات بين الفرد وجماعات التنظيم.

٦- الاهتمام بالمعيشة والتعلم من خلال الخبرة: أى أن يكون التعلم والتدريب نابعاً من خبرات واقعية معاشة للاستفادة من هذه التجارب.

٧- التعامل مع قضايا حقيقية: أى أن تكون المشكلات المطروحة من الواقع المعاش والحقيقى، وأن تكون مشكلات محددة وملحة حتى يسهل فهمها والتغلب عليها والاستفادة منها.

٨- الاستفادة من الخبرة فى هذا المجال: أى الاستفادة من المتخصصين والمستشارين فى هذا المجال، وذلك للقدرة على تفهم المشكلات وتحسينها على ضوء الخبرة العلمية، وإيجاد البدائل والحلول المناسبة.

أهداف عمليات التطوير والتغيير التنظيمى:

يرى الغمرى أنه برغم أن الأهداف التفصيلية للتطوير تختلف تبعاً لتشخيص مشكلات المنظمات المتنوعة، فإن هناك مجموعة من الأهداف

العامة التى تنطبق فى جميع الحالات. هذه الأهداف - كما يرى الغمرى - تمكس مجموعة من المشكلات المشتركة فى المنظمات بصفة عامة، والتى تقف حائلا أمام الاستخدام الأمثل للقدرات والطاقات البشرية داخل المنظمة ويحدد الغمرى تلك الأهداف على النحو التالى:

- ١- لإرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين للجماعات وبين الجماعات المتفرعة فى جميع أرجاء المنظمة وعلى جميع مستوياتها التنظيمية.
- ٢- خلق مناخ مفتوح لحل المشكلات فى جميع أرجاء المنظمة، حيث تواجه المشكلات وتوضح اختلافات الرأى براحة ووضوح - سواء بين الجماعة الواحدة أو بين الجماعات بعضها وبعض - ليحل هذا المناخ محل الاتجاه الخاص بإخفاء المشكلات أو تحميلها للآخرين.
- ٣- تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات وحل المشكلات، بحيث تكون أقرب ما يمكن لمصادر المعلومات وللجهات المباشرة المختصة بقدر الإمكان، وذلك بدلا من تركيزها فى وظيفة معينة أو عند مستوى إدارى معين.
- ٤- زيادة درجة الانتماء للمنظمة ولأهدافها.
- ٥- زيادة درجة التعاون بين الأفراد والجماعات الذين تربطهم علاقات العمل داخل إطار المنظمة، وخاصة الجماعات والأفراد المتنافسين بشأن الموارد المحددة، وبالتالي تكون هذه المنافسة واضحة بحسب يمكن إدارتها وتوجيهها لصالح المنظمة بدلا من احتمالات تأثيراتها السلبية.
- ٦- زيادة درجة الإحساس بديناميكية (حركية) الجماعة ونتائجها المحتملة على الأداء، ويعتبر آخر مساعدة الأفراد على زيادة درجة تعرفهم على ما يحدث بين أعضاء الجماعة فى أثناء عملها فى مهمتها المحددة (الاتصال

- التأثير - المشاعر - نماذج القيادة وصراعتها، أساليب إدارة الصراع ..
(الخ).

٧- زيادة إحساس العاملين بالملكية والأهداف التنظيمية.

٨- مساعدة المديرين على تبني أساليب الإدارة بأهداف، بدلا من اعتمادهم على خبراتهم الشخصية وتبنيهم لأساليب أقل فاعلية مثل: الإدارة بالأمزات.

٩- زيادة قدرات الأفراد على الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي داخل إطار المنظمة.

التطوير التنظيمي والمناخ التنظيمي:

ثمة علاقة وثيقة بين التطوير والتغيير التنظيمي والمناخ التنظيمي حيث أن التطوير والتغيير التنظيمي يتعاملان بصفة أساسية مع مناخ المنظمة أكثر من تعاملهما مع المتغيرات البيئية التي توجد في إطارها.

ويعرف الغمرى المناخ التنظيمي بأنه البيئة الإنسانية التي يعمل في إطارها العاملون. هذا المناخ قد يكون داخل إدارة من الإدارات أو يمثل جزءا أساسيا من المنظمة - مثل مصنع من المصانع - أو قد يعبر عن الوحدة الاقتصادية ككل، وهو عادة المفهوم الذي يتبناه التطوير التنظيمي.

ويرى الغمرى أن المناخ التنظيمي مثله مثل الهواء يحيط بنا من جميع الاتجاهات، ويؤثر في كل شيء يحدث داخل الوحدة الاقتصادية، وبالتالي فإنه يتأثر بكل شيء يحدث سواء داخل أو خارج المنظمة.

وقد اهتم علماء الإدارة بقياس المناخ التنظيمي رغبة في التعرف على فعالية منظمات العمل. ويشير الغمرى - نقلاً عن ماشيسكى Muchisky، - إلى أنه يستخدم في قياس المناخ السائد مجموعة من العناصر من بينها ما يلي:

- ١- نوعية ونمط القيادة السائد.
- ٢- درجة الثقة المتوافرة بين العاملين.
- ٣- أسلوب الاتصال المستخدم.
- ٤- درجة الشعور بأهمية وفائدة العمل المؤدى.
- ٥- أسلوب المحاسبة عن الأداء (المسئولية).
- ٦- نظام التحفيز المطبق.
- ٧- ضغوط العمل الموجودة.
- ٨- الفرص المتاحة أمام الفرد.
- ٩- درجة البيروقراطية المطبقة.
- ١٠- درجة مشاركة العاملين فى اتخاذ القرارات .

التطوير والتغيير التنظيمى والمنظمة كنظام مفتوح:

أشرنا من قبل سابق إلى أن «المنظمة تعتبر نظاما مفتوحا من حيث تأثرها وتأثيرها فى البيئة المحيطة بها. كما عرفنا أن التطوير والتغيير التنظيمى محاولة طويلة لإدخال تغيير وتطوير بطريقة مخططة، معتمدين فى ذلك على أسلوب تشخيص المشكلات بطريقة يشارك فيها أعضاء المنظمة بطريقة جماعية» (الغمري، كما أشرنا فيما سبق إلى المناخ التنظيمى ومكوناته. ولكنى يتم الربط بين هذه المفاهيم والعناصر التنظيمية - المنظمة، التطوير، التغيير التنظيمى، المناخ التنظيمى - نقوم بعرض نموذج الغمري للتطوير التنظيمى واستخدامه لمدخل النظم، ويوضح الشكل التالى هذا النموذج.

- ويرى الغمري أن التطوير التنظيمى يتعامل مع المنظمة بصفتها مكونا عضويا تدخله مجموعة من المدخلات - سواء مادية أو بشرية - ليجرى عليها

من العمليات التحويلية وإنتاجية أو سلوكية أو هيكلية، يقوم بناء عليها مجموعة من المخرجات - سلع أو خدمات أو سلوك أو مساهمات اجتماعية - تعمل على تقدم المجتمع (أو النظام الأكبر) الذى توجد فى إطاره المنظمة.

ويوضح الغمرى هذه العلاقة بين المدخلات والعمليات التحويلية والمخرجات بأنها لا تتم فى فراغ، بل تتم فى إطار المتغيرات البيئية التى تتفاعل داخل إطار المجتمع الكلى (النظام الأكبر).

كما يستخلص منها الغمرى العناصر التالية:

١- هناك علاقة بين المنظمة كنوع من النظام المفتوح وبين وجدان النظام الأكبر (البيئة السياسية والثقافية والاجتماعية والثقافية والمادية).

٢- تتوقف قدرة المنظمة على القيام بوظائفها وتحقيق أهدافها على فاعلية العلاقة بينها وبين البيئة الخارجية التى تعيش فى إطارها.

٣- وجود المنظمة يكون محددا بقيامها بمجموعة من الوظائف المعينة، فإذا لم تتمكن المنظمة من القيام بهذه الوظائف بفاعلية فإن بقاءها يكون مهدداً.

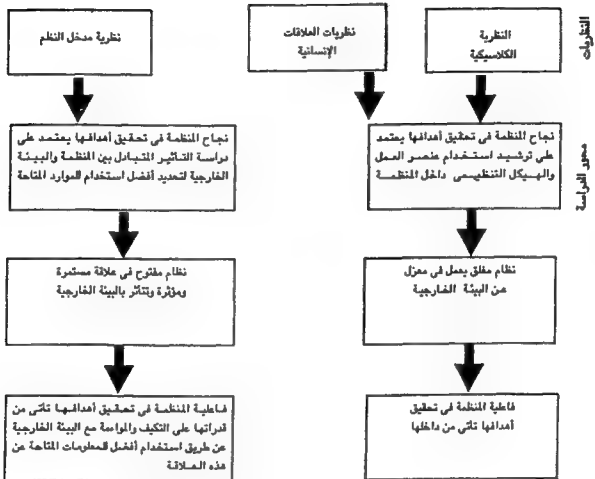
٤- يجب أن تعرف المنظمة على مختلف القوى المؤثرة فى أداؤها لوظائفها، سواء كان هذا التأثير سلبياً أو إيجابياً.

أهم مؤشرات صحة التنظيم:

تمثل أهم مؤشرات صحة التنظيم فيما يلى:

١- أن يكون الهدف واضحاً ومركزاً: يعنى ذلك وضوح الهدف للأفراد العاملين وقبولهم له وتلاؤمهم معه وإمكانية تحقيقه.

التطوير التنظيمي واستخدامه لمدخل النظم



المصدر : إبراهيم المصري - التطوير التنظيمي : نموذج مقترح لتطوير الإداري في الدول النامية ، الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة ، العدد ٤٨ ، ربيع الآخر ١٤٠٦ هـ / ديسمبر ١٩٨٥ م ، ص ١٢ .

٢- ملائمة التواصل: يقصد بذلك نجاح الاتصال الرأسى والأفقى والاتصال مع البيئة الخارجية.

٣- توازن السلطة والقوة: يعنى ذلك التوزيع العادل للسلطة والقوة الإدارية لدى المديوين والمشرفين، لتلاقي النزاع والاختلاف.

٤- استخدام الموارد البشرية (الإنسانية): أى الاستخدام الفعال للأفراد العاملين، وشعور كل فرد أنه يحقق ذاته ويؤدى عمله برضاء وسعادة، دون ضغوط أو غموض فى الأدوار والمهام.

٥- الانسجام والتناسق: ويعنى ذلك الدرجة التى يشعر فيها الأفراد العاملون بالرغبة فى العمل والاستمرار فى المشاركة النشاط، وبالولاء والانتماء والثقة بالمنظمة والعمل الذى يقومون به.

٦- ارتفاع الروح المعنوية بين العاملين: وهذا انعكاس لرضائهم الوظيفى وسرورهم.

٧- فرص الإبداع والابتكار: إن المنظمة التى توفر ظروفًا صحية للعمل تميل إلى تبني واستخدام إجراءات وأساليب حديثة ومتطورة، وتمنح العاملين لديها فرصًا للإبداع والابتكار والتجديد فى كافة مجالات العمل والبحث باستمرار عن أهداف وأساليب جديدة وتنوع فى المهام والخدمات أو الإنتاج، وهذا أمر ينمكس بدوره على نمو وتطوير المنظمة واستمراريتها ونجاحها وفعاليتها.

مجالات تطوير وتغيير منظمة العمل:

يحرص الباحثون والمختصون في مجال التطوير والتغيير التنظيمي على طرح مثل هذا السؤال: ما الذى يتم تطويره وتغييره؟ وتأتى الإجابة نتيجة للبحوث والدراسات التى أجريت فى هذا المجال، لتوضح أن أهم جوانب التطوير والتغيير التنظيمى هى:

(١) الأفراد، (٢) جماعات العمل، (٣) التنظيم نفسه. وسوف نلقى الضوء فيما يلى على كل جانب من هذه الجوانب.

١- الأفراد: إن الأفراد هم أهم عناصر التطوير والتغيير التنظيمى، لأنهم جوهر منظمات العمل وأهم عناصرها على الإطلاق. ويمكن تغيير وتطوير أفراد المنظمة فى تفهم وإدراك سلوكهم وشخصياتهم، ومن ثم العمل على تطويرها وتغييرها للتلائم مع متطلبات وأدوار المنظمة، وكذلك روح العصر ومتغيرات الحياة، إن تطوير وتغيير الموظفين إلى الأحسن يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وأداء مهامها على الوجه المطلوب.

وعلى منظمات العمل والأجهزة الإدارية أن تراعى مجموعة من العناصر والجوانب المتعلقة بتطوير الأفراد وتغييرهم إلى الأحسن، مثل: أنماط شخصياتهم، دوافعهم وقدراتهم، اتجاهاتهم ومواقفهم، فرص مشاركتهم فى القرارات وحل المشكلات. إن إيجاد الانسجام والتناغم بين شخصيات الأفراد واتجاهاتهم ودوافعهم وقدراتهم وفرص المشاركة لهم، له دور كبير فى فعالية المنظمة ونجاحها.

٢- **جماعات العمل:** يأتي الاهتمام بتطوير وتغيير جماعات العمل كمرحلة أخرى من مراحل التطوير والتغيير التنظيمي، بعد تطوير وتغيير الأفراد كأفراد. وهنا يكون التطوير والتغيير للأفراد كجماعات، وهو لا يقل أهمية عن سابقه، غير أنه قد يكون أسهل عندما نضمن تطويراً وتغييراً فعالاً للأفراد أنفسهم.

وتتمثل جماعات العمل بالأقسام والإدارات واللجان والمجالس وفرق العمل. والتطوير أو التغيير هنا يركز على: فعالية الجماعة والاهتمام بقيمتها ومعاييرها وتطوير أهدافها وتماسك الجماعة، وما يطرأ بين أفراد الجماعة من نزاعات أو خلافات، والأساليب المناسبة لحل المشكلات واتخاذ القرارات، وكذلك على أسلوب الاتصال بين جماعات العمل والعلاقات الداخلية البيئية التي تساهم في دعم الجماعة وتوثيق أدائها.

٣- **التنظيم نفسه:** يأتي بعد ذلك الجانب الثالث من جوانب التطوير التنظيمي وهو التنظيم ذاته، ويتمثل في بعدين، هما:

أ- **الوحدات التنظيمية الرئيسية:** وهذه الوحدات قد تكون أقساماً، مثل: قسم الإنتاج وقسم البحوث وقسم التسويق، أو إدارات مثل: الإدارة المالية وإدارة التخطيط والمتابعة وإدارة البرامج وإدارة الشؤون الإدارية أو شؤون الموظفين.. قد يكون التغيير والتطوير بهذه الإدارات أو الأقسام في مجال الوظائف فيها وهيكل الاتصال والمعلومات.

ب- **العمليات التنظيمية المختلفة:** مثل عمليات اتخاذ القرارات وأنماط الاتصالات، والعلاقة بين الجماعات، والعلاقة ومع الجماعات،

وعمليات التخطيط، تصميم الأهداف، إدارة النزاعات، علاقات السلطة. وكذلك الإجراءات أو المنتجات أو الخدمات أو أساليب التجديد والابتكار أو التقنيات المختلفة.

تطوير المنظمة (الجهاز):

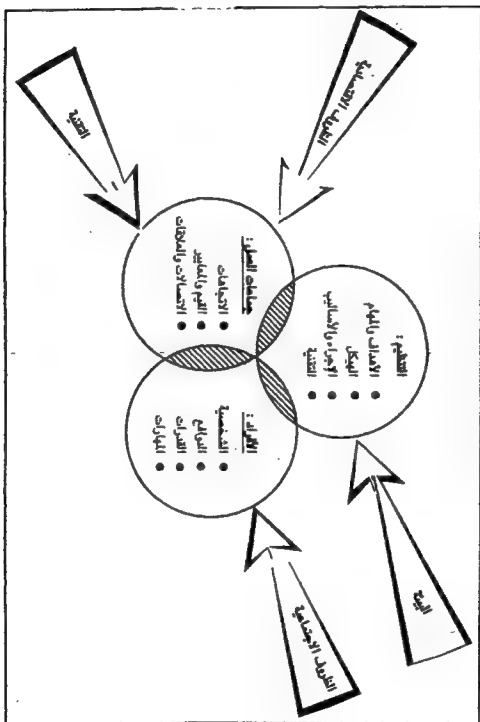
تنمية الجهاز أو المنظمة تعنى فى الواقع جهوداً طويلة المدى لتحسين القدرة على حل المشكلات التى تعترض طريق الجهاز أو القسم وقدرة الجهاز على التعاون مع التغيير فى بيئته المحيطة، سواء كانت البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية (العامة).

خطة التغيير: تعرف عملية تطوير الجهاز أو المنظمة بأنها «خطة تغيير» فالجهاز يجب ألا يظل جامداً حتى لا يضطر إلى التغيير الإجبارى، وعليه أن يتطور ويتغير وفقاً لمتغيرات البيئة المحيطة به.

مجالات تطوير المنظمة: نظراً لعدم القدرة على التنبؤ بطبيعة معظم التغيرات البيئية، فإن جهود تطوير المنظمة قد صممت من أجل تقوية وتأكيد العوامل التنظيمية، والعوامل التى يجب أن تستجيب للتغيير هى:

- ١ - **الوحدات التنظيمية الرئيسية:** وهذه الوحدات قد تكون أقساماً مثل: قسم الإنتاج وقسم البحوث وقسم التسويق، أو إدارة مثل: الإدارة المالية وإدارة التخطيط والمتابعة وإدارة البرامج.. وإدارة الشؤون الإدارية.
- ٢ - **العمليات التنظيمية المختلفة:** مثل عمليات اتخاذ القرارات، وأنماط الاتصالات، والعلاقة بين الجماعات، والعلاقات مع الجماعات. وعمليات التخطيط، وتصميم الأهداف، وإدارة الصراع.

مجالات التطوير والتغيير التنظيمي



استراتيجية للتطوير والتغيير التنظيمي:

إن التطوير والتغيير التنظيمي عملية ديناميكية منظمة تحتاج إلى خطة طويلة المدى (استراتيجية) لكي يتم تنفيذها بدقة وشمول. لذا فإن هيت وزملاءه. Hitt et al. (١٩٧٩م) يقترحون استراتيجية للتطوير والتغيير التنظيمي تتمثل في الخطوات التالية:

١- جمع المعلومات والحقائق حول ظروف المنظمة في أقسامها التنظيمية الرئيسية: ويمكن استخدام الاستبانات أو المقابلات مع المديرين والموظفين والعاملين، لجمع المعلومات حول أقسام وإدارات المنظمة، والتعرف على الحقيقة فيها.

٢- التغذية الاسترجاعية (الموتلة): وتعني الأخذ والعطاء والمتابعة وتبادل الرأي حول المعلومات بين الأعضاء الرئيسيين في المنظمة، والتعرف على اتجاهات وقيم ومشاعر العاملين في الإدارات والأقسام وعلى ما إذا كانت هناك مشكلات أو خلافات في وجهات النظر أو حساسيات في الأداء والإنتاج.

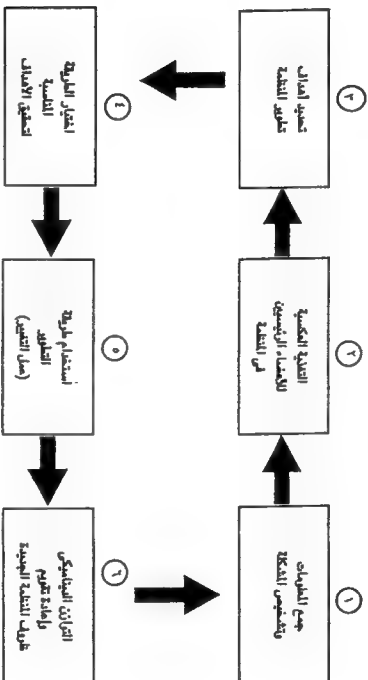
٣- تحديد الأهداف لحل المشكلات: ويعنى ذلك وضع أهداف محددة لحل المشكلات أو الصعوبات التي تواجهها منظمة العمل، ليسهل حل مثل هذه المشكلات.

٤- اختيار الطريقة أو البديل المناسب لتطوير المنظمة: ويتمثل ذلك في اختيار الأسلوب المناسب لتطوير منظمة العمل، وذلك لتحقيق الأهداف.

٥- استخدام الوسيلة وتطبيقها: وذلك يعنى الجانب التطبيقى فى استخدام أسلوب التطوير المقترح وتنفيذه.

٦ - تحديد الجانب الديناميكي المنعجز: وهذا يعنى توفير التوازن الديناميكي لعملية تطوير وتغيير المنظمة وإيجازه، فى سبيل استقرار المنظمة وفعاليتها. ويمثل الشكل التالى خطوات استراتيجية التطوير والتغيير التنظيمى.

استراتيجية التطوير والتغيير التنظيمي



استراتيجية التطوير والتغيير التنظيمي

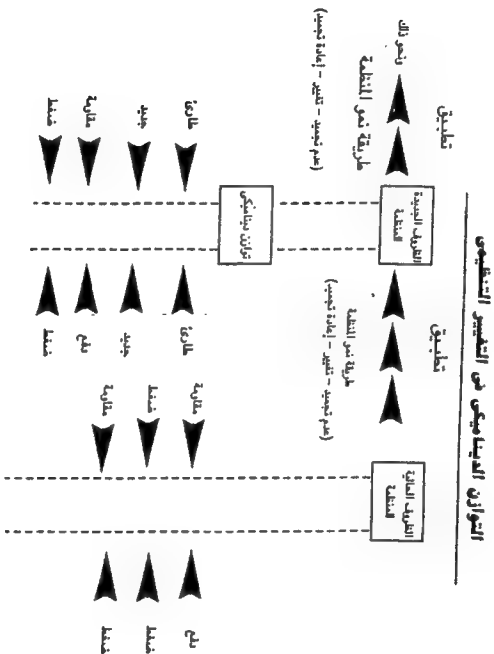
التوازن الديناميكي:

إن التوازن الديناميكي يعنى مرحلة الاستقرار المرنه التى يتم فيها تنظيم التغيير ويحصل التطوير، وهو ما تهدف إليه الإدارة فى عملية التطوير والتغيير.

ولا شك فى أن كل منظمة تواجه التغييرات البيئية السريعة وتسعى إلى التطوير، يجب أن يكون لها عناصر للثبات والاستقرار فى عملياتها. وهذا يتمثل فى الحاجة إلى الاستقرار والثبات عن طريق البحث عن موظفين وعاملين صادقين وثابتين، وعن عمليات إنتاجية معتمدة ويكون التغيير عدة - كما يرى هيت وزملاؤه مرغوبا حتى يصل إلى الدرجة التى تكون عندها المنظمة غير قادرة على تلبية التحديات الجديدة. وعندما تصل المنظمة إلى خط التغيير وتطبق طريقة التطوير التنظيمى - كما هو موضح فى الشكل التالى نحاول الوصول إلى نقطة جديدة للثبات تجعلها قادرة على احتواء حاجتها إلى التغيير الأكثر والأبعد. وهذا ما يعرف بنقطة «التوازن الديناميكي».

ويؤكد هيت وزملاؤه أن أهداف التطوير التنظيمى وطرقه للتغيير يجب أن تكون معتمدة على معلومات وتشخيص أساسى، حيث إن لكل منظمة ظروفها الفريدة ومشكلاتها الخاصة بها .

التوازن الديناميكي في التغيير التنظيمي



مراحل التطوير والتغيير التنظيمي:

على ضوء استراتيجيات التطوير والتغيير التنظيمي هناك مراحل تمر بها عملية التطوير والتغيير التنظيمي تتمثل بما يلي:

١- مرحلة البدء: وهي أهم المراحل في عملية التطوير والتغيير التنظيمي، لأنها تتعلق بحالة النظام وبمدى استعداده لممارسة التطوير والتغيير. ولاشك في أن نجاح أسلوب تطوير المنظمة في تسهيل بنية النظام وتغييرها يتأثر - إلى حد كبير - باستعداد النظام الاجتماعي / النفسى للتغيير.

٢- مرحلة التحول: وهذه المرحلة تحتاج إلى جهود مدروسة ومخططة لتدريب الموظفين. ويترتب على كفاءة المنظمة في تدريب موظفيها الشيء الكثير في نجاح هذه المرحلة.

٣- مرحلة الصيانة والعناية: أن قدرة المنظمة على المحافظة على صيانة وفعالية برنامج تطويرها يتطلب توافر فريق من المختصين من داخل النظام، يعملون كفريق تنسيقى يدعم جهود مستشارى التطوير والتغيير التنظيمي، ويمكن إعداد هذا الفريق عن طريق برامج تثقيفية وتدريبية مخطط بها لكي ينجحوا في صيانة فعالية النظام.

٤- مرحلة النتائج أو الأثر: إن الآثار الناجمة عن برنامج التطوير والتغيير التنظيمي في النظام الإدارى بالأجهزة وفي الموظفين والعاملين بها، وكفاءة هذا النظام ونجاحه مع الأنظمة الاجتماعية الأخرى، هي المقياس لمدى أهمية وفعالية برامج تطوير وتغيير المنظمات.

أساليب وطرق تطوير الجهاز أو المنظمة:

يقسم الباحثون أساليب وطرق تطوير الجهاز أو المنظمة إلى:

أ- أساليب وطرق العلاقات الشخصية الداخلية، وهي كما حددها هيت وزملاؤه Hitt et al. كما يلي:

١- تدريب الحساسية.

٢- بناء الفريق.

٣- حل صراع الجماعة الداخلي.

ب- أساليب وطرق التطوير التنظيمي، وهي كما يلي:

١- الإدارة بالأهداف.

٢- الإثراء الوظيفي.

ويوضح الشكل التالي أساليب وطرق التطوير والتغيير التنظيمي.

أساليب وطرق التطوير والتغيير التنظيمي



المصدر:

Hitt et al., Effective Management, 1979, p. 461.

أساليب وطرق تنمية العلاقات الشخصية الداخلية:

إن الموظفين يجاهدون دائماً باستخدام كل قدراتهم الفردية لإحداث تغييرات تنظيمية، وذلك بسبب العلاقات الرسمية (القوة، السلطة، القواعد والنظم... إلخ).

والأفراد يمكنهم أن يسعوا إلى حماية فوائدهم الشخصية بواسطة اتباع الأوامر، وإنشاء العلاقات الجيدة مع المشرفين عليهم. ولسوء الحظ أن التغييرات في البيئة قد تتطلب تغييرات في العلاقات الدفاعية، إذا كانت المنظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها الخاصة بفعالية وكفاءة. والموظفون يقاومون الضغوط للتغيير لأن التغيير يفضيهم ويهدد ضمان وأمن العلاقات .

هدف تنمية العلاقات الشخصية الداخلية:

إن الهدف من طرق وأساليب تنمية وتطوير العلاقات الشخصية هو تخفيض المستوى العالى من المنافسة والصراع بين أفراد وجماعات الموظفين، بواسطة بناء علاقات تعاونية معتمدة على الثقة والاحترام والأمانة.

إن قدرة المنظمة على التغيير يمكن أن تعتمد على قدرة أعضائها على الثقة بعضهم ببعض عندما تحصل التغييرات.

وتحدد أساليب وطرق تنمية العلاقات الشخصية الداخلية فيما يلى:

٩- تدريب الحساسيات وجماعات T:

يظهر هذا الأسلوب عادة فى الجماعة الصغيرة، ومن أحد معانيه تعزيز الثقة وتنمية مهارات العلاقات الإنسانية. ويمكن تعريفه كما يلى:

- هو طريقة لتنمية العلاقات الشخصية الداخلية التى تصمم لمساعدة الأفراد ليكونوا عارفين ومدركين لأنفسهم ولتأثير الآخرين فيهم. (هيت وزملاؤه).

أهداف تدريب الحساسية:

تتلخص أهداف تدريب الحساسية فى:

- تنمية التبصر الذاتى لمهارات العلاقات الشخصية الداخلية، مثل: الثقة، الإنفتاح، الأمانة.

- الوعى والإدراك التام لما يحدث فى الجماعة.

ويقود تحقيق هذه الأهداف إلى: «وعى تام بالتغيير والقدرة على التعاون

مع أى تغييرات أخرى، ، والأفراد فى التدريب يأتون لكى يفهم بعضهم بعضاً، ويدركون أنهم جاءوا ليتعلموا شيئاً عن العلاقات الإنسانية. والمدرّب فى هذه الحالة يؤكد لهم أنهم يجب أن يتعلموا شيئاً مما أتوا إليه ويحققوا ما تعلموه.

وعادة ما يكون المشاركون فى مثل هذا التدريب غاضبين أو محبطين، بعد ذلك يحاولون تنمية وتطوير بعض البناء فى الجماعة. أخيراً تقوم الجماعة باختبار العلاقات الشخصية الداخلية وانعكاسها على العواطف ومشاعر الأفراد.

الأهداف الأساسية لتدريب الحساسية:

لتدريب الحساسية أهداف أساسية هى:

- أ- زيادة الفهم والتبصر وإدراك الذات للسلوك الذاتى وأثره على الآخرين.
- ب- زيادة الفهم والحساسية لسلوك الآخرين.
- ج- تحسين فهم وإدراك الجماعة وعملياتها الداخلية.
- د- تحسين تشخيص مهارات العلاقات الشخصية الداخلية وظروف الجماعة الداخلية (علاقاتها الداخلية).
- هـ- زيادة القدرة على نقل التعليم إلى حركة أو فعل.
- و- تحسين قدرة الفرد على تحليل سلوكه وعلاقاته الشخصية الداخلية.

٢- بناء الفريق:

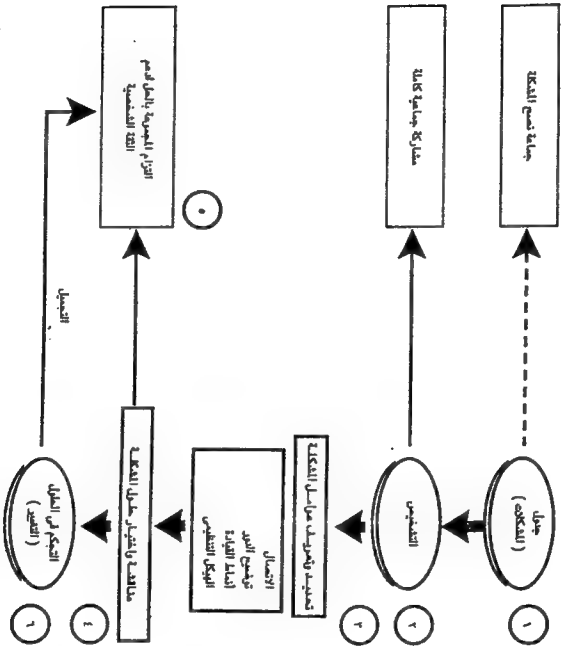
مراحل بناء الفريق:

تحدد مراحل بناء الفريق فيما يلى:

- ١ - تحديد المشكلة للتغيير التنظيمى.

- ٢- المشاركات الكاملة فى تشخى المشكلة.
- ٣- تعريف وتحديد عوامل المشكلة.
- ٤- اختيار الحلول التى تم تحديدها للمشكلة.
- ٥- التعليق على الحلول المقترحة (التغيير).
- ٦- التنفيذ الفعلى لحلول المشكلات، وزيادة قدرة الفريق على الاستجابة للتغيرات المستقبلية. ويوضح الشكل التالى عمليات بناء الفريق.

عمليات بناء الفريق



Hitt et al , Effective Management , 1979 p. 463 .

المصدر :

٣- حل الصراع (النزاع) داخل الجماعة:

إن تنمية الثقة والتبصر النفسى وتماسك الفريق أشياء مرغوبة، غير أنها قد لا تكون كافية لتحقيق التغيير التنظيمى الكامل (الشامل). إن التغييرات الرئيسية قد تتطلب تعاون جماعات تنظيمية عديدة، مثل: التسويق والإنتاجية والشؤون المالية، لأن الصراعات حول الفوائد الذاتية يمكن أن تنمو بين الجماعات. وهذه الصراعات يمكن أن تسبب مقاومة للتغيير. وهناك عدة طرق أو أساليب لخفض حدة الصراعات داخل الجماعة، هى:

- أ- تجارب (بناء الفريق) التى تضم أعضاء من فرق الصراع.
 - ب- تعاقب الموظفين بين الجماعات لتسهيل الفهم المتبادل.
 - ج- التأكيد على المشاركة المتبادلة بين المدير والمروؤوس فى الأهداف التى تتطلب تعاوناً بين الجماعات.
 - د- تغيير هيكل المنظمة لزيادة التفاعل والاتصالات بين الجماعات .
- ساليب**

التطوير الهيكلى: هناك عد

- ٣- تعريف وتحديد عوامل المشكلة.
- ٤- اختيار الحلول التى تم تحديدها للمشكلة.
- ٥- التعليق على الحلول المقترحة (التغيير).
- ٦- التنفيذ الفعلى لحلول المشكلات، وزيادة قدرة الفريق على الاستجابة للتغيرات المستقبلية. ويوضح الشكل التالى عمليات بناء الفريق.

٣- حل الصراع (النزاع) داخل الجماعة:

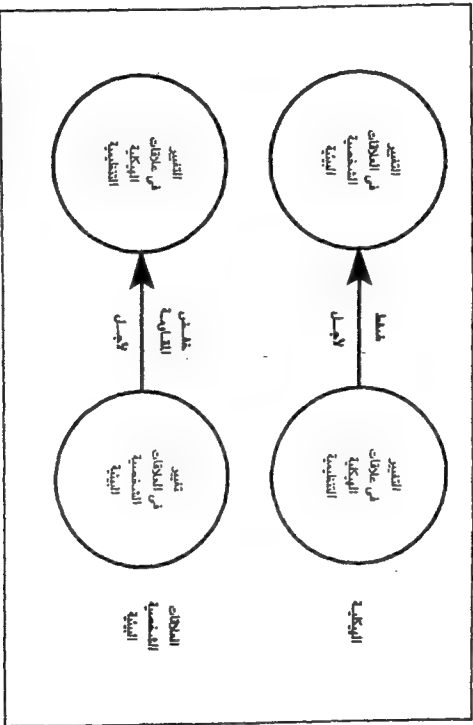
إن تنمية الثقة والتبصر النفسى وتماسك الفريق أشياء مرغوبة، غير أنها قد لا تكون كافية لتحقيق التغيير التنظيمى الكامل (الشامل). إن التغييرات الرئيسية قد تتطلب تعاون جماعات تنظيمية عديدة، مثل: التسويق والإنتاجية والشئون المالية، لأن الصراعات حول الفوائد الذاتية يمكن أن تنمو بين الجماعات. وهذه الصراعات يمكن أن تسبب مقاومة للتغيير. وهناك عدة طرق أو أساليب لخفض حدة الصراعات داخل الجماعة، هى:

- أ- تجارب (بناء الفريق) التى تضم أعضاء من فرق الصراع.
- ب- تعاقب الموظفين بين الجماعات لتسهيل الفهم المتبادل.
- ج- التأكيد على المشاركة المتبادلة بين المدير والمروّس فى الأهداف التى تتطلب تعاوناً بين الجماعات.
- د- تغيير هيكل المنظمة لزيادة التفاعل والاتصالات بين الجماعات .

أساليب التطوير الهيكلى:

هناك عدة أساليب لتحقيق التغيير التنظيمى بمباشرة أكثر، وهذه الأساليب تغير: هيكل المنظمة، طبيعة الموظفين ومهامهم والأهداف المهمة، ومن ثم تدفع الأفراد لتغيير علاقات الشخصية الداخلية فى الشكل التالى.

الطرق الهيكلية (المقابلة) للعلاقات الشخصية الداخلية



الطرق الهيكلية (المقابلة) للعلاقات الشخصية الداخلية

Hitt et al, Effective Management , 1979 , p. 465 .

المصدر

والفرق بين أساليب تطوير الجهاز أو المنظمة يتمكس على العلاقات الشخصية الداخلية على علاقات التنظيم الهيكلى.

وتتأثر كل من العلاقات الشخصية الداخلية وعلاقات التنظيم الهيكلى بأساليب تطوير المنظمة. إن التشخيص المبدئى يوضح ما إذا كان الموظفون يتمتعون بعلاقات شخصية داخلية جيدة، مستوى عال من الثقة فإن الأسلوب الهيكلى أكثر مناسبة وملاءمة.

ومن أهم الأساليب الهيكلية المعروفة فى التطوير:

١- الإدارة بالأهداف:

وهى أسلوب له دور كبير فى عملية التخطيط التى تمت دراستها سابقاً، ويحدد هيت خطواتها الهيكلية على النحو التالى: ومن أهم خطواتها: يحدد هيت الخطوات الهيكلية على النحو التالى:

أ- مشاركة جماعة العمل.

ب- مشاركة المدير - الرؤوس.

ج- تحديد أهداف النمو.

د- تحديد قياسات الإنجاز.

هـ- المراجعة، التقييم وإعادة الدورة.

٢- الإثراء الوظيفى:

هو محاولة إعطاء الموظفين المتعة فى ممارسة العمل، وجعلهم أكثر استجابة للمتغيرات. وإذا لم يكن الموظفون مستمتعين بعملهم فإنهم لن يستجيبوا للتغيير المهم الذى تعرض له المنظمة أو الجهاز.

١- تخطيط العمل .

٢- أداء العمل .

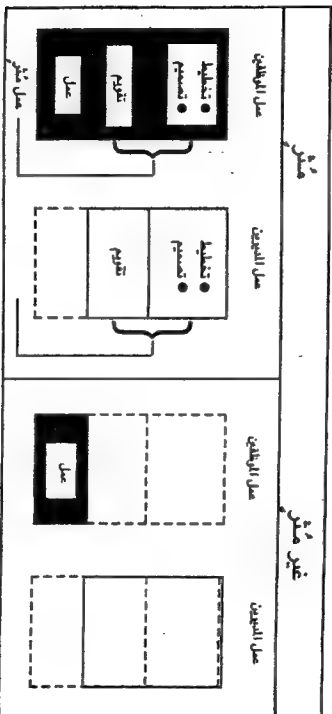
٣- تقييم الأداء (الإجازات) .

فالمدير منا فى الشكل التالى هو الذى يقوم دائما بتخطيط وتصميم العمل وتقييم الأداء (الإجازات) ، والموظف ينفذ ويقوم عادة بأداء العمل حسب تعليمات المدير .

فالإثراء الوظيفى يشتمل على إعادة تصميم مهام الموظفين ، لكى يكون لديهم مسئوليات لتخطيط وتصميم وتقييم نشاطات العمل .

ولا شك فى أن الإثراء الوظيفى يعنى أن هناك مهام إشرافية أضيفت لعمل الموظفين (التابعين) ، وهذه الإضافات فى التحديات والواجبات الممتعة تزيد غالبا دافعية الموظفين ، ويكون الموظفون أكثر احتراما للتغييرات التى تصنع لتحديات العمل .

الإجراء الوظيفي



Hitt et al., Effective Management, 1979 P. 467.

المصدر :

نموذج مقترح للتطوير والتغيير التنظيمي:

يقترح الغمرى نموذجاً للتطوير والتغيير التنظيمي يشتمل على عدد من المراحل العلمية، على اعتبار أن التطوير والتغيير التنظيمي يؤكدان على النظرة الشمولية للمنظمة بصفتها نظاماً كلياً أو كياناً متكاملًا يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية المتفاعلة والمتداخلة.

وسوف نستعرض فيما يلي باختصار مراحل هذا النموذج:

١- المرحلة الأولى - الشعور بالحاجة إلى إحداث التغيير: يؤكد الغمرى على أهمية التأكد من أن هناك شعوراً حقيقياً داخل المنظمة وحاجة ذاتية لإحداث تغيير من نوع ما، حيث إن برامج التطوير التنظيمي لا يمكن أن تفرض على المنظمات، بل يجب أن يتوافر الدافع لدى هذه المنظمات بشكل ذاتي لإحداث التغيير.

٢- المرحلة الثانية - بداية عمل خبير التغيير: تتطلب جهود التطوير التنظيمي خبرات نوعية خاصة من خبراء التغيير ويفضل أن يكون هؤلاء الخبراء من الوطنيين الذين يكونون على دراية عالية بالظروف البيئية المحلية. كما أن على الإدارة العليا أن تدرك أهمية التطوير والتغيير التنظيمي، وأن تتفهم دوره وترؤن به كأسلوب للفعالية التنظيمية. وتتمثل مهمة خبراء التغيير أساساً في معاونته المنظمة على تعلم طرق جديدة، وليس في إعطاء حلول جاهزة. فالمنظمة هي - كما يرى الغمرى - أقدر وحدة على اختيار العلاج الملائم، بشرط تعلمها اختيار الأسلوب الملائم واستخدامه بالطريقة الفعالة. ويلخص الغمرى الحوائب الأساسية لبداية عمل خبير التغيير كما يلي:

أ- الفهم الواضح لطبيعة وأهداف برنامج التطوير التنظيمي.

ب- تحديد التوقعات الأولية لدور كل من خبراء التغيير والإدارة العليا بصفة خاصة.

ج- الاستطلاع الأولي - من جانب خبراء التغيير - المناخ التنظيمي السائد في المنظمة.

د- التعرف الأولي - من جانب المنظمة - على خبير التغيير وأسلوبه في العمل.

هـ- الاتفاق الأولي على طبيعة العملية المخططة ومراحلها المتنوعة.

٣- المرحلة الثالثة- وضوح أبعاد العلاقة بين خبير التغيير والمنظمة: من خلال وضوح أبعاد العلاقة بين خبير التغيير والمنظمة في هذه المرحلة تبنى الثقة والتعاون ويتحدد دور كليهما، فيهتم الخبير بالأسلوب والطريقة التي تعمل بها المنظمة، وتركز المنظمة على المضمون الفعلى والأداء وعلى مسؤليتها الكاملة عنهما، كما يتضح دور الخبير في معاونة المنظمة على استخدام طاقاتها وإمكاناتها المتوافرة بأعلى درجة من الفاعلية، وعلى تدريبها على استخدام الأدوات الجديدة الفعالة لمواجهة مشكلاتها واقتراح الحلول اللازمة ومتابعة تنفيذها .

٤- المرحلة الرابعة - مع المعلومات: تتمثل هذه المرحلة في عملية جمع المعلومات الدقيقة حول منظمة العمل، ويقوم خبير التغيير بتصوير المناخ التنظيمي السائد في المنظمة كما هو دون رتوش، ثم يعرض هذه الصورة على جماعة المنظمة ليرأوا أنفسهم كما هم حقيقة في الواقع، وهو كما يسمى بعملية لإرجاع الأثر.

ويركز خبير التغيير على المعلومات ذات الأهمية للتطوير والتغيير التنظيمي

- سواء كانت معلومات تتعلق بالأجزاء الظاهرة (العننية) أو بالأجزاء غير الظاهرة (الخفية) - التي تساهم فى إعاقه سير العمل فى المنظمة. بمعنى آخر، يعنى خبير التغيير بنوعية المعلومات وليس يكتميتها، بغية الوصول للتطوير المنشود، ويركز الخبير فى هذه المرحلة على جمع المعلومات - بالتعاون مع أعضاء المنظمة - من أجزاء المنظمة الظاهرة والأجزاء غير الظاهرة. ويوضح الشكل التالى أنواع المعلومات فى كل من أجزاء المنظمة الظاهرة والخفية.

الأجزاء الظاهرة والخفية من المنظمات

المكونات غير الظاهرة التنظيم غير الرسمى	المكونات الظاهرة التنظيم الرسمى
<ul style="list-style-type: none"> - القوة وأنماط التأثير - أنماط العلاقات المتبادلة بين الأفراد والجماعات - المشاعر الجماعية والمعايير السلوكية للجماعة - درجة الثقة والانفتاح المتوافرة - الإدراك الخاص بالأنوار الفردية - القيم السائدة - نوعية الحاجات الإنسانية السائدة - علاقة الرؤساء بالمرؤوسين - الرضاء الوظيفى والروح المعنوية - القيادة الرسمية والاتصال 	<ul style="list-style-type: none"> - الوظائف وتوصيفها - الهيكل التنظيمى والمستويات الوظيفية - نطاق الإشراف والمستويات الوظيفية - أهداف المنظمة - الإنتاج والكفاءة ومقاييس الأداء
<p>— ٧ —</p> <p>هذه المكونات مخفية وأنها تؤثر كبير فى الأداء وترتبط بالجوانب الاجتماعية والنفسية والسلوكية .</p>	<p>— ٧ —</p> <p>هذه المكونات مطنة للجميع وتبنى على أسس منطقية وترتبط بالأنظمة الهيكلية .</p>

المرحلة الخامسة - التشخيص وتحديد المشكلات: تعتبر هذه المرحلة من المراحل فى عملية التطوير والتغيير التنظيمى، فهى تأتى بعد مرحلة جمع المعلومات، حيث يقوم خبير التغيير - بالتعاون مع المنظمة - بتحليل المعلومات والتعرف على مناطق المشكلات ونوعيتها والآثار المترتبة عليها. وفى هذه المرحلة يجب التأكد من أهمية وخطورة ودقة المعلومات، لأن التشخيص الخاطئ يترتب عليه نماذج خاطئة، كما يترتب عليه إضافة للجهد والوقت والمال. وتتناول عملية تشخيص المشكلات مجالين أساسيين، هما:

أ- الأنظمة الفرعية التى تتكون منها المنظمة بوصفها نظاما كليا، مثل الإدارات والأقسام والمنتجات والعلاقات التنظيمية بين هذه الوحدات الفرعية المتفرعة من المستويات: العليا والمتوسطة والإشرافية.

ب- الأساليب والعمليات كالاتصالات وأسلوب حل المشكلات فى الجماعات وصنع القرارات وأنماط القيادة وصور السلطة. وأساليب التخطيط وتحديد الأهداف وأساليب إدارة الصراع والتنافس.

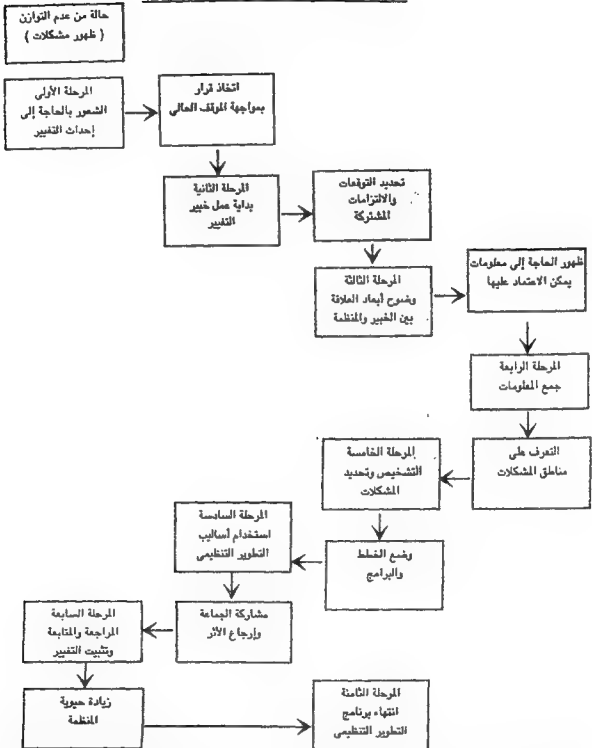
٦- المرحلة السادسة - استخدام أساليب التطوير التنظيمى -
استراتيجيات وبرامج العمل: وهى مرحلة استخدام مجموعة من الأنشطة والمداخلات أو البرامج التى تسعى لحل المشكلات التى تم تحديدها والتى تعمل على زيادة فعالية المنظمة. وهذه البرامج تستخدم بعض الأدوات التى يمدنا به التطوير التنظيمى - مثل: مختبرات الحساسية (تدريب الحساسية) وبرامج القيادة الإدارية وبرامج الإدارة بالأهداف والنتائج وعمليات بناء الفريق - والتى تتعامل مع الأسباب التى أدت إلى ظهور المشكلات ويؤكد الغمري على أن مراحل التطوير التنظيمى مراحل متداخلة قد يتقدم بعضها على البعض الآخر، وليست متسلسلة بالضرورة، بل تتكامل بطريقة مستمرة .

٧- المرحلة السابعة - المراجعة والمتابعة وتثبيت التغيير: وهي مرحلة مراجعة ومتابعة النتائج وتثبيت التغيير المرغوب فيه، وتتعلق هذه المرحلة - كما يرى الغمرى - بعملية اختبار مدى كفاءة استراتيجيات التغيير المتبعة في تحقيق النتائج المرجوة منه. ولكون جهود التطوير التنظيمى تتناول ملا من الأبعاد المادية والسلوكية للمنظمة، فإنه من الضروري - كما يرى الغمرى - إيجاد الوسائل اللازمة للتأكد من تثبيت عملية التغيير.

٨- المرحلة الثامنة - انتهاء برنامج التطوير التنظيمى: وهي تعبر عن التوقيت اللازم لانتهاء علاقة خبير التطوير التنظيمى بالمنظمة، التى تم معاونتها فى تطبيق برنامج التطوير التنظيمى.

ويوضح الشكل التالى نموذج مراحل عملية التطوير التنظيمى.

مراحل عملية التطوير التنظيمي



المصدر: إبراهيم الغمري، التطوير التنظيمي، نموذج مقترح للتطوير الإداري في الدول النامية، الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد ٢٨، ربيع الآخر ١٤٠٦ هـ / ديسمبر ١٩٨٥ م، ص ٤٧.

أولاً: المراجع العربية:

- الحناوى، محمد، السلوك التنظيمى، دار الجامعات المصرية، الاسكندرية، ١٩٧٤.
- السلى، على. تحليل النظم السلوكية، مكتبة غريب، القاهرة: ١٩٧٠.
- العديلى، ناصر محمد. السلوك الإنسانى والتنظيمى: منظور محلى مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض: ١٩٩٣.
- الفهمى، إبراهيم، التطوير التنظيمى: نموذج مقترح للتطور التنظيمى فى الدول النامية، الإدارة العامة، العدد ٤٨، معهد الإدارة العامة، الرياض: ١٤٠٦.
- خوش، زكى. الإدارة والسلوك، الرياض، معهد الإدارة العامة، ١٩٨٠.
- سيزلاقى، اندور دى، و جى والاس. السلوك التنظيمى والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، الرياض، مطبعة معهد الإدارة العامة، ١٩٩٢.
- شبيب، محمد على. السلوك الإنسانى فى التنظيم، دار الفكر العربى، القاهرة: ١٩٨٢.
- عاشور، أحمد صقر. السلوك الإنسانى فى المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية: ١٩٨٢.
- عبد الباقي، صلاح، وحسين القزاز، إدارة الأفراد والسلوك التنظيمى، مطبعة الاشعاع، الإسكندرية، ١٩٩٠.
- كتعان، نواف. القيادة الإدارية، دارالعلوم للطباعة والنشر، الرياض: ١٩٨٢.

- عمران، كامل على متولى. السلوك الإنسانى فى منظمات الأعمال والخدمات، دار الثقافة العربية، القاهرة: ١٩٩٤ .
- هاشم، زكى محمود. الجوانب السلوكية فى الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت: ١٩٨٠ .

المراجع والدوريات الأجنبية :

- Adam, E.E. and W.E. Scott, " The Application of Behavioral Contitioning to tyhe Problems of Quality Control, " **Academy of Management Journal** , 14, No. 2, 1971.
- Alderfer, Clay , **Relatedness, Existence, and Growth: Hunam Needs in Organizational Setting**, New York: The Free Press, 1972.
- Argyris, Chris, **Integrating The Individual and The Organization**, New York: John Willy, 1964.
- Bennis, Warren, **Organizatoin Deve!opment: It's Nature, Origins, and Prospects** (Reading Massachusetts: Addison - Wesley Publishing Co. 1969) .
- Burns, Tom and G.M. Stalker, **The Management of Innovation**, London: Tavistock Publication Ltd., 1961 .
- Dessler, Gary, **Organizatoin and Management**, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice -Hall, 1976.
- Dessler, Gary, **Human Behavior: Improving Performance at Work**, Reston Virginia, A Prentice- Hall Company, 1980.
- Fiedler, Fred, **A Theory of Leadership Effectiveness**, New York : McGraw-Hill, 1967.
- French, Wendell, **The Personnel Management Process; Human Resources Administration**, Boston: Houghton Mifflin Co., 1974.
- Fry, Fred." OPerant Conditoning in Organizational Setting of Mice or Men? " **Personnel** (July - August 1974), pp.17-24.
- Gaggerman, Saul, **Motivation and Productivity**, Homewood: Illinois, Richard D. Irwin, INC., 1980.

- Givso, James L., J.M. Invanceridch, and J.H. Donnelly, Jr., **Organizations : Behavior, Structrue, Proceses**, Dallas: Texas, Business Publication, Inc., 1976:
- Hackman, J.Rkchard. E. Lawler III. and Lyman Porter, **Behavior in Organizations**, N.Y., McGraw-Hill Book Co., 1975.
- Haive, Mason, "Role Perception in Labor -management Relations: An Experimental Approach, " **Industrial and labor Relation Review** 8, No.2 (March 1955) , pp. 204 - 216.
- Herzberg, Fredrick, " One More Time: How Do You Motivate Employees? " **Harvard Business Review** (Jan. - Feb. 1968).
- Hilgard, E.R., **Introduction to Psychology** N.Y.: Harcout, Brace and world, 1962.
- Homans, George C., **The Group**, New York Harcourt Brace and Company, 1950.
- House, Robert J., " A apth Goal Theory of Leadership Effectiveness " **Administrative Science Quarterly** (Sept. 1971). pp 321 - 39.
- Hulin, Charles and Milton Blood, " Job Enlargement, Individual Differences and Worker Responses, " **Psycholgy Bulletin**, 69, No. 1 (1968), pp. 41 - 53
- Ivancevich, John and Herbert Lyon, " A Shortened Work Week: A Field Experiment, " **Journal of Applied Psychology**, 62, No.1 (1977), pp. 34-37.
- Katz, Daniel and Robert Kahn, **The Soical Psychology of Organizations** New York: Joh Wily & Sons, 1966. .
- Lawrance, Paul, " How to deal with Resistance to change, " **Harvard Business Review**, (May - June 1954).
- Likert, Rensis, **New Patterns of Management**, New York: McGraw-Hill, 1961.
- Luthans, Fred, **Organizastional Behavior**, New York: McGraw-Hill Book Co., 1977.
- Luthans, Fred, and Donald White, Jr., " Behavior Modification Application to Manpower Magaement, " **Personnel Administration**, 34, No.4 (1971), pp.41 - 47.
- Maicer, R.F., " Assets and Liabilities in Group Problem Solving: The Need for an Intergrative Function, " **Psychological Bulletin**, 74, No. 4(July 1967) , pp. 239 - 49.

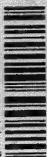
- McCellan, David, **The Achieving Society**, New York : Van Nostrand Rinehold Col, 1961.
- McGregor, Douglas, **The Human Side of Enterprise**, New York: McGraw - Hill, 1960.
- Milgram, Stanley , **Obedience to Authority : An Experimental View**, No, 4,: Harber and Raw, 1974.
- Pondy, Lewis. "Organizational Conflict: Concepts and Models," **Administrative Science Quarterly**, 12, No. 2 (1967). pp. 296 - 320.
- Productivity Gains from a pat on the Back, " **Business Week** , Jan. 23.1978. p. 56.
- Pugh, D,S., **Organizatoin Theory**, Baltimore: Penguin. 1971.
- Roethlisberger, F.L. and William Diskson. **Management and the Worker**, Boston: Graduate School of Business. Harvard University, 1947.
- Sayles. Leonard and George Strauss. **Human Behavior in Organizations**. Englewood Cliffs: N. J., Prentice - Hall, 1966.
- .Soliman. H.H. ' Motivator- Hygiene Theory of Job Attitudes, ' **Journal of Applied psychology**, 54 (1970), pp. 425 - 56.
- Stogdill, R.M. and A. E. Coons. eds., **Leader Behavior : its Discrip-tion and Meassurement**, Columbia, Ohio State University, Bu-reau of Bus. Research, 1957.
- Stuart- Kotze, Robin, **Introduction to Organizational Behavior: A Situational Approach**, Reston: Virginia. Reston Publishing. Co., Inc., 1980.
- Tannenbaum. Robert and Warren Schmidt. " How to choode a Leader-ship Pattern, " **Harvard Business Review**, 36 (March - April. 1958), pp. 95-101.
- Vroom. Victor. **work and Motivation**, N.Y: John. Wiley and Sons, 1964.
- Wahba, Mahmoud and Lawrence Bridwell. " Maslow Reconsidered : A Review of Research on The Needs Hierarchy Theory. " **Organizatonal Behavior and Human Purformance**, Vol. 15. No. 2 (April 1966), pp. 212 - 40.
- Williams, J. Clifton, **Human Behavior in Organizations** , Dallas, South - Western Publishing Col, 1978.
- Wren, Daniel. **The Evolution of Management Theought**. N.Y., John Wiley & sons, Inc., 1979.
- Yader, Dale, **Personnel Management and Industuial Relations**, Englewood Cliffs, N.J., Prentice - Hall 1970.

هذا الكتاب

مقدمة في السلوك الإنساني في المنظمات
السلوك الإنساني والإنتاجية في المنظمات
أهمية السلوك الإنساني في منظمات العمل
مفهوم السلوك التنظيمي وعلاقته بالعلوم الأخرى
المحددات الفردية لسلوك العاملين في المنظمات
التعليم
الادراك
الشخصية الإنسانية
الدافعية
المحددات الجماعية
جماعات العمل والسلوك الإنساني
إدارة الصراعات والتزاعات في المنظمات
الرضا الوظيفي
المحددات التنظيمية (الأنظمة السلوكية)
القيادة الإدارية
الاتصالات في التنظيم
تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي للعاملين في المنشآت
ضغوط العمل
إدارة التغيير والتطوير التنظيمي

Bibliotheca Alexandrina

مكتبة
الalexandria



0286622



الدار الجامعية

طبع - نشر - توزيع

الطبعة الأولى: ١٩٩٥ م - طبع في دار الكتب والوثائق القومية

الإدارة العامة - القاهرة

في جميع المكتبات العامة - دار الكتب والوثائق القومية

